



**University of
Zurich**^{UZH}

**Zurich Open Repository and
Archive**

University of Zurich
University Library
Strickhofstrasse 39
CH-8057 Zurich
www.zora.uzh.ch

Year: 2007

Projektportfolio-Management. Der Implementierungsstand des PPMs in Schweizer Unternehmen

Schwabe, Gerhard ; Gerber, Michael ; Huisgen, Philip

Posted at the Zurich Open Repository and Archive, University of Zurich

ZORA URL: <https://doi.org/10.5167/uzh-73197>

Monograph

Published Version

Originally published at:

Schwabe, Gerhard; Gerber, Michael; Huisgen, Philip (2007). Projektportfolio-Management. Der Implementierungsstand des PPMs in Schweizer Unternehmen. Dübendorf: Solution Providers, Management Consulting.



MANAGEMENT SOLUTIONS

DIE SCHRIFTENREIHE
VON SOLUTION PROVIDERS

BAND **01**

PROJEKTPORTFOLIO-MANAGEMENT

Der Implementierungsstand des PPMs in Schweizer Unternehmen

IMPRESSUM

Management SOLUTIONS

Das Themen-Magazin der Solution Providers AG, Dübendorf

Projektportfolio-Management

HERAUSGEBER:

Solution Providers AG
www.solutionproviders.com



SOLUTIONPROVIDERS
Management
Consulting

in Zusammenarbeit mit dem
Institut für Informatik der Universität Zürich
Prof. Dr. Gerhard Schwabe
www.ifi.unizh.ch/stff/schwabe/

ifi



ZUSCHRIFTEN UND ANFRAGEN AN:

Solution Providers AG
Neugutstrasse 89
CH-8600 Dübendorf
Tel. +41 1 802 20 00
info@mailsp.com

REALISIERUNG:

KWW Naumann
www.kww-naumann.com

COPYRIGHT:

Die Vervielfältigung von Auszügen ist nur mit schriftlicher
Zustimmung des Herausgebers gestattet.

VORWORT



Im Herbst 2003 stellten die Unternehmensberatung Solution Providers AG und die Arbeitsgruppe Informationsmanagement der Universität Zürich fest, dass sie ein gemeinsames Interesse am Thema Projektportfolio-Management (PPM) haben. Angesichts der zunehmenden Bedeutung von Projekten in Unternehmen

gewinnen eine zielgerichtete Projektauswahl und eine Gesamt-sicht auf alle Projekte eines Bereichs und damit das Projektportfolio-Management an Bedeutung. Uns interessierte nun, wie weit Schweizer Grossunternehmen in der Implementierung von Projektportfolio-Management sind und wie ihre Erfahrungen damit sind.

Die vorliegende Studie ist das erste Resultat unserer Zusammenarbeit. Sie erhebt den Stand der Kunst und geht bewusst in die Breite. Von ca. 80 angeschriebenen Schweizer Grossunternehmen erklärten sich immerhin 28 im Winter 2003/2004 zu Interviews bereit. Der den Interviews zu Grunde liegende Fragebogen umfasste 85 Fragen, und die Interviews dauerten typischerweise zwischen ein und zwei Stunden. Für diese Studie übernahm Solution Providers die Leitung, d.h., sie erhob die Daten und erarbeitete die Entwürfe für den Fragebogen und den Text. Die Arbeitsgruppe Informationsmanagement (d.h. Frau Milica Lazic und der Arbeitsgruppenleiter) diskutierten sowohl die Vorgehensweise und den Fragebogen als auch die Ergebnisse mit den Mitarbeitern von Solution Providers.

In den Text gehen nicht nur die Daten aus der Befragung, sondern auch die Beratungserfahrungen von Solution Providers ein. Die Ergebnisse der Studie sind interessant und relevant. Bemerkenswert sind insbesondere

a) das umfassende Verständnis von PPM, welches der Studie zu Grunde liegt. Es wird nicht nur das klassische Programmmanagement betrachtet, sondern auch Budgetierung, Ressourcenmanagement, Risikomanagement und Change Management. Bei einem derart umfassenden Verständnis ist es nicht überraschend, dass in keinem betrachteten Unternehmen PPM vollständig implementiert wurde. Das umfassende PPM-Konzept gibt aber für Unternehmen wertvolle Gestaltungshinweise dafür, was im eigenen PPM abgebildet werden kann und sollte.

b) die beobachtete hohe Politisierung des PPMs in der Praxis. Ein neues PPM führt nicht zwangsläufig zu höherer Rationalität, sondern häufig nur zu neuen Politikspielregeln. Umso wichtiger ist die sorgfältige Beachtung dieser Regeln bei der Gestaltung von PPM, da PPM sonst dysfunktional werden kann. So scheint beispielsweise eine Untergrenze für die Grösse der im PPM

betrachteten Projekte nahe liegend, führt in der Praxis aber häufig zu einer Aufteilung von grösseren Projekten in Kleinprojekte und damit zur Zersplitterung von inhaltlich Zusammengehörendem und damit zu neuen Managementproblemen.

c) die Gefahr, dass PPM (ähnlich wie andere Controlling-Funktionen) zu einer reinen Polizeifunktion abgeleiten kann. Damit umzugehen, ist eine Hauptaufgabe für das Top-Management, wenn es an einem effektiven PPM interessiert ist.

d) die Dominanz der Budgetsicht. So wird die strategische Bedeutung eines Projekts häufig aus den Projektkosten abgeleitet (d.h. strategische Projekte = teure Projekte). Dies führt zu einer Fehlallokation von Management-Ressourcen.

e) das weitgehend fehlende Benefit-Management. Ist ein Projekt erst einmal bewilligt und liefert die verlangten Ergebnisse im vereinbarten Kostenrahmen, dann wird nur bei einer Minderheit der befragten Unternehmen überprüft, ob der vereinbarte Nutzen wirklich erbracht wurde und daraus die finanziellen Konsequenzen gezogen werden. Dieses fehlende Nutzeninkasso liefert der oben beschriebenen Politisierung des Projektauswahlprozesses Vorschub, da nicht nachgeprüfte Nutzenbehauptungen wenig Glaubwürdigkeit besitzen.

Ein zweites Ergebnis unserer Zusammenarbeit wird die Diplomarbeit von Frau Milica Lazic sein. Sie wird aufbauend auf der ersten Studie in die Tiefe gehen: Thematisch wird sie sich auf das IT-Projektportfolio-Management konzentrieren und aufbauend auf einer Literaturanalyse und weiteren Interviews herausarbeiten, welche Faktoren kritisch für ein erfolgreiches IT-Projektportfolio-Management sind. Bei dieser Arbeit übernimmt die Arbeitsgruppe Informationsmanagement die Leitung und die Unternehmensberatung Solution Providers die Rolle des Unterstützers und Diskussionspartners. Bis zum Ende des Jahres sollen aus der Zusammenführung der Ergebnisse beider Arbeiten dann weitere Veröffentlichungen entstehen.

Mein erster Dank gilt der Solution Providers und dabei insbesondere Herrn Dr. Huisgen und Herrn Gerber, die mit einem bemerkenswerten Aufwand sich die Mühe gemacht haben, die Daten zum PPM in Schweizer Unternehmen zu erheben und auszuwerten. Mein weiterer Dank gilt Frau Lazic, die sich im Rahmen ihrer Diplomarbeit schon frühzeitig in die Diskussion zu dieser Studie eingebracht hat. Mein Dank geht aber auch an die befragten Unternehmen, bei denen Mitarbeiter jeweils mehrere Stunden Zeit dafür aufgewendet haben, dass diese Studie ein Erfolg werden konnte.

Ich wünsche der Studie die ihr gebührende weite Verbreitung und freue mich auf weitere Zusammenarbeit mit Solution Providers.

Prof. Dr. Gerhard Schwabe

INHALTSÜBERSICHT

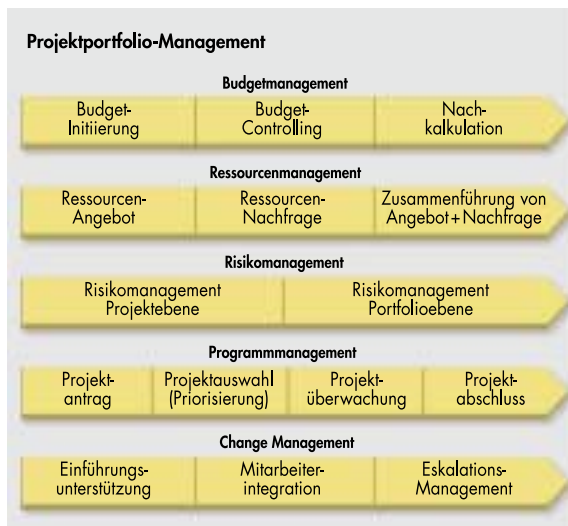
VORWORT	3
INHALTSÜBERSICHT	4
MANAGEMENT SUMMARY	6
DIE INITIATOREN UND AUTOREN DER STUDIE	8
ZIEL DER STUDIE	9
PROJEKTPORTFOLIO-MANAGEMENT – EINLEITUNG	10
EINE BEGRIFFSABGRENZUNG	10
DAS PROFIL DER TEILNEHMER	10
GANG DER UNTERSUCHUNG	11
PPM IN DEN UNTERSUCHTEN UNTERNEHMEN	11
PPM UND SEINE AUFBAUORGANISATORISCHE EINBETTUNG	13
DIE INSTITUTIONALISIERUNG VON PPM	13
DIE INTEGRATION DER PPM-VERANTWORTLICHEN IN DIE UNTERNEHMENSORGANISATION	13
DIE KOMPETENZEN DER PPM-VERANTWORTLICHEN	14
DIE EINBINDUNG DER PROJEKTLERITER IN DIE ORGANISATION	14
DAS ENTSCHEIDUNGSGREMIUM IM RAHMEN VON PPM	15
GEWONNENE ERKENNTNISSE	15
PPM ALS REGULIERENDE ODER AUSFÜHRENDE INSTITUTION	15
BUDGETMANAGEMENT	16
DIE PROJEKTINITIIERUNGSPHASE	16
DIE PROJEKTABWICKLUNGSPHASE	17
DIE PROJEKTNACHKALKULATIONSPHASE	17
IM BUDGETMANAGEMENT IST – OFFEN GESAGT – NOCH VIEL ZU TUN	17
RESSOURCENMANAGEMENT	19
RESSOURCENNACHFRAGE	19
RESSOURCENANGEBOT	19
ABSTIMMUNG VON RESSOURCENNACHFRAGE UND -ANGEBOT	20
FAKTOREN FÜR ERFOLGREICHES RESSOURCENMANAGEMENT	20

RISIKOMANAGEMENT	22
RISIKOMANAGEMENT AUF PROJEKTMANAGEMENT-EBENE	22
MANAGEMENT MARKTÜBERGREIFENDER RISIKEN	22
RISIKOMANAGEMENT AUF PORTFOLIO-EBENE	22
FORMEN DER RISIKOERFASSUNG	23
FORMEN DER ZUSAMMENFÜHRUNG VON RISIKEN	23
RISIKOKULTUR IN DEN UNTERSUCHTEN UNTERNEHMEN	24
NUTZEN DES RISIKOMANAGEMENTS	24
PROGRAMMMANAGEMENT	26
PROJEKTANTRAG	26
PROJEKTAUSWAHL UND PRIORISIERUNG	27
PROJEKTÜBERWACHUNG IM RAHMEN DES PPMs	29
DIE PROJEKTABSCHLUSSKONTROLLE UND DIE PROJEKTNACH- BEARBEITUNG IM RAHMEN DES PROGRAMMMANAGEMENTS	30
WISSENSMANAGEMENT IM RAHMEN DER PROJEKTNACHBEARBEITUNG	31
CHANGE MANAGEMENT	33
CHANGE MANAGEMENT ALS EINFÜHRUNGSUNTERSTÜTZUNG	33
DAS POTENZIAL VON CHANGE MANAGEMENT	34
CHANGE MANAGEMENT IM HINBLICK AUF DIE MIT PPM BEFASSTEN MITARBEITER	34
CHANGE MANAGEMENT ALS ESKALATIONS-MANAGEMENT FÜR PROJEKTE UND DAS PPM	35
TOOL-UNTERSTÜTZUNG	36
UNTERSTÜTZUNG DER PPM-PROZESSE DURCH WERKZEUGE	36
IM EINSATZ BEFINDLICHE TOOLS	36
ZUFRIEDENHEIT MIT DEM WERKZEUG	37
SCHLUSSBETRACHTUNG	38
LISTE DER STUDIENTEILNEHMER	39

MANAGEMENT SUMMARY

Aufgabe des Projektportfolio-Managements (PPM) ist die Koordination, Steuerung und Betreuung aller Projekte eines Unternehmens oder einer Teilorganisation desselben.

PPM gliedert sich dabei in Teilprozesse, die in der folgenden Abbildung dargestellt sind:



Das Nutzenpotenzial des PPMs lässt sich direkt aus diesen Teilprozessen ableiten:

- Direkter Abgleich der verfügbaren und benötigten finanziellen Mittel
- Optimierter Einsatz der Mitarbeiterressourcen
- Aufeinander abgestimmtes und damit minimiertes Risiko über alle Projekte
- Sicherstellung einer effizienten und effektiven Durchführung von Projekten
- Umfassende Unterstützung in vielen Belangen durch zielgerichtetes Change Management

Bei der Implementierung und beim Betrieb von PPM stehen viele Unternehmen vor besonderen Herausforderungen, welche die Solution Providers AG veranlasst haben, zusammen mit Prof. Gerhard Schwabe vom Institut für Informatik der Universität Zürich eine Studie zum Implementierungsstand von PPM in Schweizer Unternehmen durchzuführen.

Im Rahmen der vorliegenden Studie wurden 28 von ca. 80 ausgewählten Unternehmen einer umfassenden

Befragung zu ihren PPM-Erfahrungen unterzogen. Nachfolgend nun eine Zusammenfassung der Ergebnisse dieser Studie:

- Das Thema PPM ist noch relativ neu. 25 der untersuchten Unternehmen haben PPM in den letzten fünf Jahren institutionalisiert, über 50% sogar erst in den letzten zwei Jahren.
- Trotzdem wurden in mehr als der Hälfte der untersuchten Unternehmen bereits sämtliche Teilprozesse des PPMs installiert, wenn auch mit unterschiedlichen Schwerpunkten und Umfängen. Häufig liegt der Fokus auf den Teilprozessen Programmmanagement und Budgetmanagement. Doch in fast allen Unternehmen befindet sich PPM als integrales Programm noch im Aufbau. Der mit der Implementierung erwünschte Nutzen wurde nur selten voll erreicht.
- In 25 der 28 untersuchten Unternehmen wurde eine verantwortliche Person für das PPM benannt und einem Vorstandsmitglied direkt als Stabsstelle oder dem Leiter einer solchen Stabsabteilung unterstellt. In den übrigen drei Fällen wurden lediglich Gremien zur Definition der Aufgabenstellungen für das PPM und deren Entscheidungsmechanismen ins Leben gerufen. Die grosse Zahl der eindeutig für einen Aufgabenbereich Verantwortlichen ist als Hinweis für die grosse Bedeutung dieses Bereichs für die Unternehmensführungen zu verstehen.
- Etwa 80% der befragten Unternehmen greifen zur Bestimmung des Projektbudgets auf das Gegenstromprinzip zurück. Dies weist darauf hin, dass man die Budgetierung der Mittel durch die Projektleiter bzw. -beauftragten als notwendig und sinnvoll erachtet. In nur 20% der Fälle werden die PPM-Organisationen ersucht, diese Aufgabe zu übernehmen. Die Studie zeigt weiter, dass die Budgetierungsfähigkeiten der Projektleiter und -verantwortlichen die PPM-Verantwortlichen durchaus zufrieden stellen und eine Nachbearbeitung in dieser Phase nur selten notwendig erscheint.
- Bei der Projektnachkalkulation zeigte sich jedoch ein anderes Bild. Hier wird – nach Ablauf der Projekte – in 75% der untersuchten Unternehmen ein Nutzeninkasso initiiert, wobei dies jedoch hauptsächlich

lich auf qualitativen Aspekten basiert. Eine Nachkalkulation der Budgets auf quantitativer Basis wird äusserst selten durchgeführt. Damit wird allerdings die Chance einer kritischen Retrospektive für zukünftige Projekte vergeben.

- Eine übergreifende Planung über alle Projekte erfolgt nur selten. Das ergab die Untersuchung zumindest für den Teilprozess Ressourcenmanagement. Der gesamte Ressourcenbedarf wird in der Regel beim Projektantrag erhoben, später aber auf Gesamtbasis der Bedürfnisse nicht konsolidiert und den Verfügbarkeiten nur äusserst selten gegenübergestellt. Das erklärt, warum Ressourcenengpässe in der Projektplanung an der Tagesordnung sind. Häufig werden Milestones und Deadlines innerhalb der Projekte verschoben. Zur Behebung dieses Problems ziehen über 80% der Unternehmen externe Ressourcen bei.
- Das Risikomanagement wurde zwar in 25 von 28 Unternehmen als Teilprozess des PPMs installiert, in der Realität konzentriert es sich aber noch zu sehr auf das Management projektspezifischer Risiken. Nur acht der 28 Unternehmen nehmen dabei auch wesentliche übergreifende Risiken ins Visier. Im Rahmen des Risikomanagements von PPM werden in der Regel die Einzelrisiken aller Projekte analysiert. Zu einer Aggregation der Risiken oder gar einer weitergehenden differenzierten Betrachtung raffen sich nur vier der untersuchten Unternehmen auf. Das Risikomanagement des gesamten Projektportfolios kommt also noch eindeutig zu kurz, weshalb sich der Nutzen aus diesem Teilprozess bisher äusserst bescheiden gibt.
- Eingriffe im Rahmen des PPMs von Seiten des Programmmanagements werden insbesondere in den Phasen Projektbeantragung, Projektauswahl, Projektüberwachung und -nachbearbeitung konstatiert. Die Umsetzung des Programmmanagements als Teilprozess weist besondere Fortschritte auf. 26 der 28 Unternehmen greifen bei allen Projekten auf einen standardisierten Ablauf zurück. Bei der Projektpriorisierung dominieren wirtschaftliche und strategische Kriterien. Die Projektüberwachung konzentriert sich im Wesentlichen auf die Termin- und Budget-Einhaltung. Die Projekte werden dagegen eher selten umfassend nachkontrolliert; auch hier wird der Nutzen solcher Massnahmen noch eher als nachrangig bewertet.
- Ein eigentliches Change Management hat sich im Umfeld des PPMs noch nicht etabliert. Selbst wenn bestimmte Aufgaben des Change Managements innerhalb des PPMs aufgegriffen werden, so geschieht dies, ohne dass dies explizit als Change Management tituliert würde. Ein umfassendes Change Management fehlt denn auch. Denn da das Change Management schon seine primäre Aufgabe, die Unterstützung der PPM-Implementierung, nicht überall voll erfüllen kann, wird die Akzeptanz des PPMs in nur zwölf der untersuchten Unternehmen als gut oder besser eingeschätzt.
- Als kritische Erfolgskomponente für ein funktionierendes PPM wurde seitens der PPM-Verantwortlichen die uneingeschränkte Bindung (das Commitment) der Geschäftsführung und die Einhaltung aller Regeln des PPMs durch diese beschrieben.

DIE INITIATOREN UND AUTOREN DER STUDIE



PROF. DR. GERHARD SCHWABE

Nach dem Studium der Wirtschaftsinformatik an der TH Darmstadt war Prof. Schwabe von 1988 bis 1998 mit einer Unterbrechung am Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik der Universität Hohenheim bei Prof. Dr. Krcmar tätig. Im Jahr 1991 forschte er sieben Monate als Gastwissenschaftler an der University of Arizona (Tucson) und an der University of Michigan (Ann Arbor). Von 1998 bis 2001 leitete er den Lehrstuhl Wirtschaftsinformatik III an der Universität Koblenz-Landau. Von 2001 bis 2002 hatte er die Lehrstuhlvertretung Wirtschaftsinformatik an der Universität Mainz inne. Seit 2001 leitet er den Lehrstuhl Informationsmanagement an der Universität Zürich.

schwabe@ifi.unizh.ch



MICHAEL GERBER

Michael Gerber hat an der Universität Karlsruhe/D und an der École Nationale Supérieure de Physique in Grenoble/F Physik studiert. In Sheffield/GB hat er den Titel Master of Philosophy erlangt. Während seiner Mitarbeit bei einer internationalen Unternehmensberatung spezialisierte er sich auf den Bereich Financial Services. Anschliessend war er für den Aufbau einer Private-Equity-Strategie in einem internationalen Unternehmen verantwortlich. Heute leitet Michael Gerber bei Solution Providers in der Rolle des Managing-Partners den Bereich Versicherungen.

michael.gerber@mailsp.com



DR. PHILIP HUISGEN

Dr. Philip Huisgen hat an der European Business School studiert und an der Wirtschaftsuniversität Wien promoviert. Seit zehn Jahren arbeitet er in der Beratungsbranche, zunächst in zwei der grossen Unternehmensberatungen, heute bei Solution Providers. Er spezialisierte sich in seiner Beratungstätigkeit auf die Themengebiete Vertrieb, CRM, Controlling und Corporate Finance.

philip.huisgen@mailsp.com

ZIEL DER STUDIE

In Zeiten massiver Umsatzeinbrüche, erodierender Marktanteile, drohender Unternehmensverluste und hoher Unsicherheit über die zu erwartende volkswirtschaftliche wie auch unternehmensspezifische Entwicklung steht ein Thema ganz oben auf den Agenden aller Managementmitglieder: der effiziente Umgang mit den finanziellen und personellen Ressourcen.

Selbst wenn so manches Unternehmen zu Beginn der Entwicklung erhebliche Kosten durch das Unterlassen, Verschieben oder Refokussieren von Unternehmensaktivitäten einsparen konnte, so lassen sich weitere Kosteneinsparungen durch solche Massnahmen kaum noch realisieren, weil das Unternehmen in seiner Entwicklung zu sehr beschnitten und möglicherweise in seiner Existenz sogar gefährdet sein könnte. Damit wird deutlich, dass Kosten in Zukunft nur noch durch die konsequente Optimierung der verbleibenden Unternehmensaktivitäten reduziert werden können.

Das Augenmerk ist rasch auf die Aktivitäten gerichtet, die dem Unternehmen überdurchschnittliche Kosten bereiten; die Durchführung von Projekten gehört zu diesen. Doch kein Unternehmen kann grundsätzlich auf die Durchführung von Projekten verzichten. Zur Untätigkeit verbannt, würde es erstarren, was in der dynamischen Umwelt unserer Tage für jedes Unternehmen absolut tödlich wäre.

Dennoch können Unternehmen viel Geld sparen, wenn es ihnen gelingt, die Durchführung von Projekten bzw. das gesamte Projektportfolio zu optimieren. In beiden Fällen wird – das zeigt die vorherrschende Ineffizienz in diesen Bereichen – noch immer viel Geld verloren.

Auch heute werden Ressourcen längst nicht optimal verwaltet. Häufig werden sie überbeansprucht oder sie sind nicht ausgelastet. Auch der Budgetierungsprozess wird manchmal eher als Spielball politischer Lager denn als ein ausgeglichener Verteilungsprozess zwischen verfügbaren und erforderlichen Budgetmitteln verstanden. Und Projekte werden im Rahmen des Risikomanagements nicht auf einander abgestimmt.

Um all diese und viele weitere Probleme systematisch aus dem Weg zu räumen, wurde in vielen Unternehmen eine neue Aufgabe zum zentralen Thema entwickelt: das Projektportfolio-Management (PPM).

Da die Einführung von PPM äusserst komplex ist und an die implementierenden Unternehmen besonders hohe Anforderungen stellt, hat die Solution Providers AG beschlossen, gemeinsam mit Prof. Gerhard Schwabe vom Institut für Informatik der Universität Zürich eine Studie zum Implementierungsstand von PPM in Schweizer Unternehmen durchzuführen.

Ziel der Studie ist es, in Unternehmen, die bereits Erfahrungen mit PPM gesammelt haben, neue Erkenntnisse zum Thema zu gewinnen. Dies insbesondere in Bezug auf

- die Form der Implementierung von PPM,
- die Schwierigkeiten bei der Implementierung und im Betrieb,
- die Erfahrungen und Lessons learnt,
- die kritischen Erfolgsfaktoren und
- die weiteren Pläne im Rahmen der Implementierung bzw. des Betriebs von PPM

Insbesondere den mit dem Thema PPM betrauten Mitarbeitern, die an dieser Studie teilgenommen haben, aber auch weiteren am Thema interessierten Unternehmen wollen wir mit den Ergebnissen dieser Studie einen aktuellen und zuverlässigen Erkenntnis-Stand vermitteln, der ihnen bei der erfolgreichen Implementierung des Projektportfolio-Managements – so hoffen wir – eine wertvolle Unterstützung sein kann.

Wir danken an dieser Stelle allen beteiligten PPM-Verantwortlichen für die wertvolle Unterstützung bei der Ausarbeitung dieser Erhebung.

PROJEKTPORTFOLIO-MANAGEMENT — EINLEITUNG

EINE BEGRIFFSABGRENZUNG

Zum Projektportfolio-Management gibt es in der Literatur zahllose Definitionen. Diese Definitionen decken sich dabei nicht immer mit den Definitionen in der Praxis. Letztere sind dabei allerdings nicht selten auf die spezifischen Gegebenheiten und einflussbezogenen Verhältnisse der individuellen Unternehmensstrukturen und -situationen ausgerichtet.

Es braucht demnach eine Begriffsdefinition oder -abgrenzung, die einerseits hinreichend allgemeingültig bleibt, um nicht Gefahr zu laufen, existierende PPM-Institutionen in den Unternehmen auszugrenzen. Andererseits braucht es eine hinreichend fokussierte Definition, um die Funktion, Ausprägung und den Sinn von PPM nicht zu vage zu umreißen.

Als Definition von PPM wurde dementsprechend folgende formuliert:

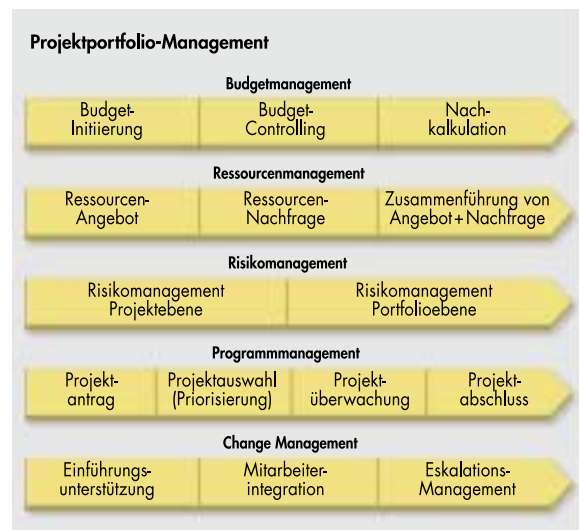
„Die Aufgabe des Projektportfolio-Managements ist es, auf Grund der im Unternehmen benötigten Veränderungen und der zur Verfügung stehenden Mittel eine zur Erreichung einer langfristig hohen Wertsteigerung des Unternehmens und zur Sicherstellung der Erreichung strategischer Ziele des Unternehmens optimale Zusammensetzung von Projekten, d.h. ein optimales Projektportfolio zu erstellen und zu überwachen sowie den Erfolg der Projektergebnisse zu kontrollieren und zu steuern.“

Mit dieser Definition wird sowohl auf die Organisation des PPMs als auch auf die prozessuale Komponente Bezug genommen. Die jeweiligen Teilprozesse werden mit Rücksicht auf die jeweiligen Ausprägungsformen von PPM bewusst offen gelassen. PPM wird auch dann als solches verstanden, wenn (noch) nicht alle Teilprozesse ganz oder teilweise in den Unternehmen implementiert wurden.

Die umfassende Implementierung von PPM beinhaltet die Teilprozesse Budgetmanagement, Ressourcenmanagement, Risikomanagement, Programmmanagement sowie Change Management (siehe folgende Abbildung).

Der Nutzen von PPM ist vielseitig und lässt sich aus den Teilprozessen ableiten:

- Optimaler Abgleich verfügbarer und benötigter finanzieller Mittel



- Kontrollierter Einsatz von personellen Ressourcen
- Aufeinander abgestimmtes und damit minimiertes Risiko über alle Projekte
- Sicherstellen einer effizienten und effektiven Umsetzung von Projekten
- Umfassende Unterstützung in allen Belangen durch zielgerichtetes Change Management.

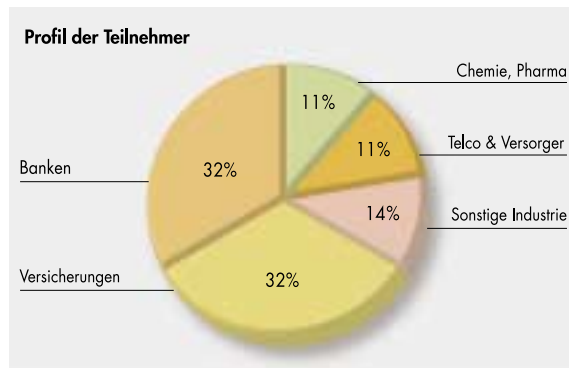
DAS PROFIL DER TEILNEHMER

Der Teilnehmerkreis wurde anhand der Liste «Top 500-Unternehmen der Schweiz 2003» der HandelsZeitung definiert. Im Rahmen von Sondierungsgesprächen mit potenziellen PPM-Verantwortlichen wurden davon 28 Unternehmen identifiziert, die einerseits eine hinreichend weit entwickelte PPM-Funktion und andererseits eine Bereitschaft zur Teilnahme an dieser Studie zeigten. Die Auswahl der Unternehmen orientierte sich dabei jedoch nicht an einem angestrebten Ergebnis der vorliegenden Studie.

Zwei Unternehmen teilten während der Vorgespräche mit, dass bei ihnen PPM als Funktion wieder abgeschafft wurde. Als Begründung wurde angegeben, dass es im Rahmen des PPMs zu vielen Diskussionen gekommen sei und gemeinsame Ziele für PPM nie definiert werden konnten.

«Projektportfolio-Management ist Match-entscheidend für die Zukunft einer Firma. Es birgt ein grosses Opportunitätspotenzial.»

Dr. Brigitte Guggisberg, Helvetia Patria



Um der hohen Komplexität der Thematik Rechnung zu tragen und eine qualitativ hochwertige Analyse sicherzustellen, wurde der Weg der persönlichen Interviews gewählt.

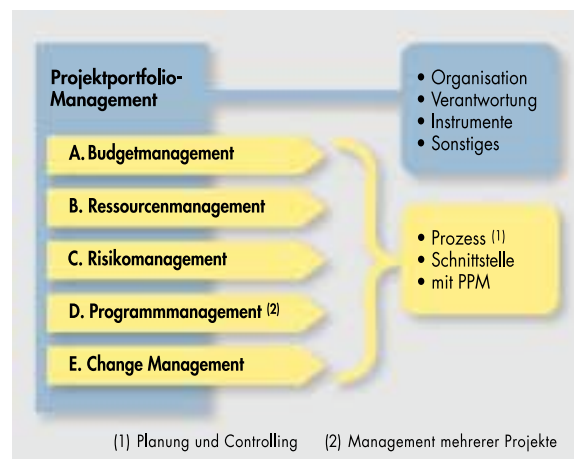
Dabei besprachen zwei Untersuchungsteams unter Verwendung des Fragebogens in ein- bis zweistündigen Gesprächen die Fragestellungen, wobei nicht in allen Fällen eine eindeutige Beantwortung der Befragung wegen der Natur der Implementierung von PPM in den Unternehmen möglich war. Es wurden in diesem Falle die Fragestellungen frei gelassen oder näherungsweise beantwortet.

Teilweise sind dabei Anmerkungen der Verantwortlichen in die Untersuchung eingeflossen, die nicht direkt zum Befragungsschema passten. Auch wurden teilweise Interpretationen zu den jeweiligen Äusserungen seitens der Autoren in die Studie eingeflochten, wobei versucht wurde, dieses an den jeweiligen Stellen erkennbar zu machen.

Bei der Interpretation der Erhebungsergebnisse wurde berücksichtigt, dass es sich bei den Befragten weitestgehend um die PPM-Verantwortlichen und bei den jeweiligen Angaben um Selbsteinschätzungen handelte. Die Untersuchung gibt demnach eine Darstellung der PPM-Funktionen in den Unternehmen aus eigener Sicht wieder.

Die Untersuchung fokussiert grundsätzlich auf die Aufbau- und Ablauforganisation (Prozesse) der gesamtheitlichen PPM-Funktion (nachstehende Abbildung).

Den Fragebogen finden Sie auf unserer Internet-Homepage unter www.solutionproviders.com Rubrik «media/press».



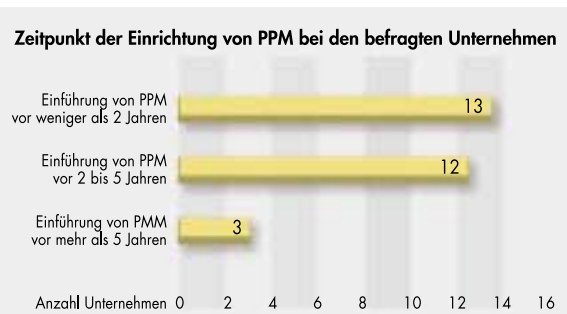
GANG DER UNTERSUCHUNG

Die Untersuchung konzentriert sich zunächst auf allgemeine Themen, um anschliessend am Beispiel Aufbauorganisation die organisatorische Integration des PPMs näher zu analysieren. Im Anschluss daran fokussiert die Untersuchung auf die Ablauforganisation und den Prozess des PPMs. Ein besonderes Augenmerk gilt zunächst dem Budgetierungsprozess. Im Anschluss erfolgt die Analyse des PPM-relevanten Ressourcenmanagements. Danach erfolgt eine genauere Erhebung des implementierten Risikomanagements und des Programmmanagements als Teilprozesse des PPMs. Im Weiteren wird das Change Management näher untersucht, um anschliessend noch auf die Unterstützung von PPM durch den Einsatz von Tools einzugehen. Abschliessend werden die wesentlichen Erkenntnisse aus der Untersuchung in einem Resümee zusammengefasst und die kritischen Erfolgsfaktoren eines umfassenden PPM herausgearbeitet.

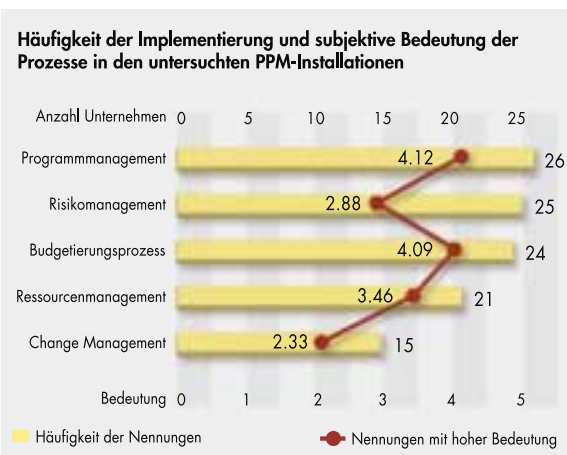
PPM IN DEN UNTERSUCHTEN UNTERNEHMEN

20 der 28 Unternehmen verfügen über eine effiziente und – der vorgegebenen Definition entsprechende – umfassende PPM-Implementierung. Acht Unternehmen gaben an, wichtige Teilprozesse von PPM bereits implementiert zu haben, dass der Vollausbau allerdings erst in den nächsten Jahren erfolgen werde.

In nur drei Unternehmen existiert PPM seit mehr als fünf Jahren. Im Regelfall wurde die Einrichtung von PPM innerhalb der letzten fünf Jahre vorgenommen, wobei 13 Unternehmen erst in den letzten zwei Jahren begonnen haben, PPM einzurichten.



Die nachfolgende Abbildung erlaubt einen aufschlussreichen Einblick in die Umsetzung von PPM in den untersuchten Unternehmen: Der Fokus liegt auf den Prozessen Programmmanagement, Risikomanagement und Budgetmanagement. Das Ressourcenmanagement wird etwas weniger oft realisiert oder im Verantwortungsbereich der die Projekte durchführenden Abteilungen oder Projektleiter belassen. Dies verringert das Optimierungspotenzial im Hinblick auf Ressourcenverfügbarkeit und -einsatz allerdings deutlich. Das Thema Change Management wird nur in jedem zweiten untersuchten Unternehmen als Teilprozess des PPMs adressiert.



Zur Bedeutung der einzelnen Teilprozesse des PPMs gaben die befragten Unternehmensvertreter an, dass die Prozesse Budgetierung und Programmmanagement für sie von besonderer Bedeutung seien. Ressourcenmanagement und Risikomanagement gelten als weniger wichtig, das Change Management figuriert von seiner Bedeutung her an letzter Stelle.

Die Schwerpunkte in der Ausgestaltung des PPMs werden damit erkennbar. Ebenso deutlich wird, dass die umfassende Implementierung von PPM in keinem Unternehmen vollständig und zur vollen Zufriedenheit realisiert wurde. Der eingangs skizzierte Nutzen eines unternehmensweit genutzten PPMs kann somit in nachvollziehbarer Weise noch nicht entstehen.

Es bedarf also weiterer Entwicklungsbemühungen, um das Nutzenpotenzial zu realisieren. Diese Bemühungen werden aber nur dann von Erfolg gekrönt sein, wenn das PPM von der Geschäftsleitung uneingeschränkt getragen und unterstützt wird.

Gerade hieran fehlt es allerdings, wie man den Auskünften der Gesprächspartner entnehmen kann. Doch diese mangelnde Solidarisierung und Unterstützung kann nicht nur in kostspieligen Verzögerungen bei der PPM-Einführung resultieren, sie kann das Projekt sogar gänzlich zu Fall bringen.

PPM UND SEINE AUFBAUORGANISATORISCHE EINBETTUNG

PPM und seine Integration in die bestehende Unternehmensorganisation lassen sich auf fünf Ebenen darstellen. Jeder Ebene sind Kompetenzen zugeordnet.

1. Die Institutionalisierung von PPM in den Unternehmen
2. Die Integration der PPM-Verantwortlichen in die Organisation
3. Die Kompetenzen der PPM-Verantwortlichen
4. Das Entscheidungsgremium im Rahmen des PPMs
5. Die Einbindung der Projektleiter in die Organisation

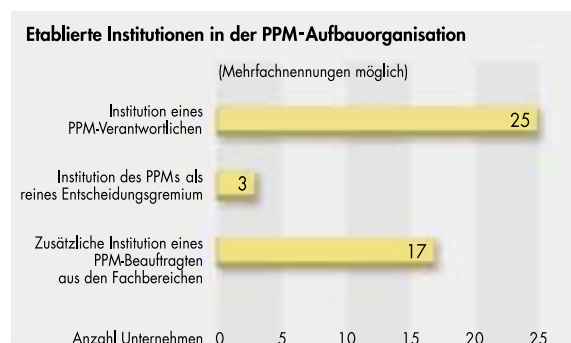
Die Kompetenzen des Entscheidungsgremiums sind uneingeschränkt und bedürfen hier keiner weiteren Analyse. Die Kompetenzen der Projektleiter fallen hingegen nicht in das Themengebiet von PPM und werden daher auch nicht eingehender diskutiert.

DIE INSTITUTIONALISIERUNG VON PPM

PPM lässt sich grundsätzlich entweder als rein virtuelle oder als reale Organisationseinheit institutionalisieren. Im zweiten Fall wird keine für PPM verantwortliche Person bestellt, sondern ein PPM-Gremium aus den zuständigen Entscheidungsträgern zusammengestellt.

Die Praxis zeigt jedoch, dass die Nominierung eines verantwortlichen Projektportfolio-Managers die Regel ist: Während 25 Unternehmen einen Verantwortlichen für PPM eingesetzt haben, bevorzugen nur drei die «virtuelle Lösung» des PPM-Gremiums.

Der Vorteil eines PPM-Beauftragten liegt hauptsächlich in der Tatsache begründet, dass sich dieser effektiver um die Etablierung eines umfassenden PPMs kümmern kann als ein konsensorientiertes virtuelles Gremium. Die unterschiedliche Priorisierung der Aufgaben durch die einzelnen Mitglieder des Gremiums ist obendrein als Handicap

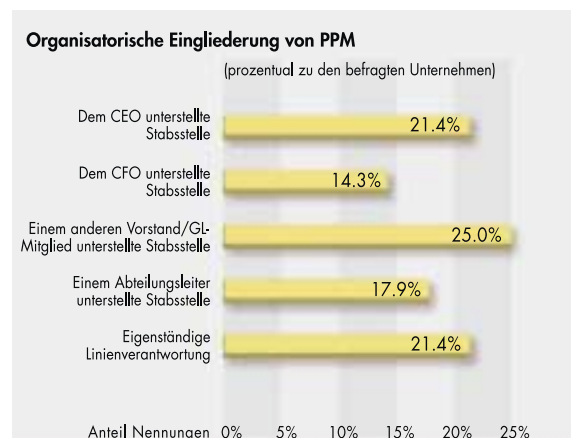


zu werten, unter dem die Erfolgswahrscheinlichkeit einer raschen und effizienten Umsetzung des PPMs zu leiden hat.

17 der 28 Unternehmen unterstützen ihre PPM-Verantwortlichen durch die Benennung von Projektbeauftragten aus den Fachbereichen, um die Wirksamkeit des PPMs durch aktive Unterstützung aller Bereiche zu verbessern.

DIE INTEGRATION DER PPM-VERANTWORTLICHEN IN DIE UNTERNEHMENSORGANISATION

Die organisatorische Integration des PPMs wird von den Unternehmen sehr unterschiedlich gehandhabt. Bevorzugt wird sie als Stabsstelle direkt einem Vorstands- oder GL-Mitglied unterstellt; in ca. 20% aller Fälle ist dies der CEO. PPM wird damit zur Chefsache erklärt.



Seltener wird PPM als verantwortliche Linienfunktion etabliert. Dies geschieht vor allem dann, wenn das PPM auf Grund der Internationalität oder der Tiefenstruktur des Unternehmens in mehrere Organisationsstufen unterteilt wird. Dann wird PPM als mehrstufige hierarchische Struktur (Portfolio-, Programm- und Projektmanagement) gestaffelt, wobei die einzelnen Bereiche nicht zwingend auf einer Linie stehen müssen. In diesem Falle sind Teile des PPMs in unterschiedlichen Bereichen des Unternehmens wieder zu finden, was den Anspruch an die Koordination jedoch deutlich erhöht.

Insbesondere bei informationsverarbeitenden Unternehmen, z.B. bei Finanzdienstleistern, wird das PPM gern in die IT-Organisation eingebettet, um dem besonderen technischen Charakter des Hauptteils der Projekte ausreichende Berücksichtigung zu schenken.

Hierbei ist allerdings zu beachten, dass Projekte ohne oder mit wenig IT-Hintergrund auch hinreichend Aufmerksamkeit finden, da die Verbindlichkeit zur Anerkennung der PPM-Funktion durch die Organisationen ansonsten schwindet und das PPM zum IT-Projekt degeneriert.

Eine Unterstellung des PPMs unter die Fachbereiche erfolgt äusserst selten.

DIE KOMPETENZEN DER PPM-VERANTWORTLICHEN

Die Kompetenzen und Aufgaben des PPMs sind mannigfaltig. Neben der grundsätzlichen Schaffung von Standards für Prozesse, Dokumentationen und Bewertungsverfahren bringt sich das PPM direkt in den Projektgenehmigungsprozess mit ein. Dies geschieht jedoch in den untersuchten Unternehmen höchst unterschiedlich.

Die häufigste Aufgabenstellung des PPMs ist die Vorbereitung zur Projektgenehmigung, die Formulierung von Massnahmenvorschlägen für einzelne zu genehmigende Projekte und die Eruiierung von Abhängigkeiten gewisser Projekte.



In gerade mal 20 Unternehmen verfügt das PPM über die Kompetenz, Projekte in ihrem Verlauf inhaltlich zu bewerten. Dieser Umstand wurde von den Befragten damit begründet, dass die Projekte in der Regel sehr komplex seien und der PPM-Verantwortliche die inhaltliche Prüfung kaum leisten könne.

Auch die inhaltlichen Bewertungen hinsichtlich Abhängigkeiten, Überschneidungen, Vernetzungen und Synergien wurden in nur ca. 70% der untersuchten Unternehmen dem PPM-Verantwortlichen überlassen.

Die Begründung dafür liegt neben der bereits erwähnten Komplexität auch in der Vielfalt der Ausprägung und der Natur der einzelnen Projekte. Die Bereitschaft, die Projekthalte durch ein zentrales PPM bewerten zu lassen, steigt – auch das zeigt die Befragung – mit der allgemeinen Akzeptanz der PPM-Funktion im Unternehmen.

In zehn Unternehmen erfüllt der PP-Manager auch Projektleitungsaufgaben, was auf die operative Einbettung des PPMs in das Projektgeschäft verweist.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Aufgabenstellungen in fast allen Unternehmen noch nicht abschliessend definiert wurden. Teilweise befindet sich die PPM-Funktion noch im Aufbau. In einigen Fällen wurde darauf hingewiesen, dass die Aufgaben von den PPM-Beauftragten selbst formuliert wurden, was aber häufig mit Kritik und fehlender Akzeptanz im Gesamtunternehmen quittiert wurde. Dieser Sachverhalt wurde damit begründet, dass die Unternehmensführung den Auftrag zur Implementierung eines PPMs zwar in der Vergangenheit erteilte, ohne jedoch detailliert genug auf die Aufgaben des neuen Bereichs einzugehen und diese verbindlich festzuschreiben. Die fehlende Akzeptanz von PPM war eine der häufigsten Konsequenzen.

DIE EINBINDUNG DER PROJEKTLITER IN DIE ORGANISATION

In acht der befragten Unternehmen ist dem PPM-Verantwortlichen ein Pool von Projektleitern unterstellt, aus welchem er im Normalfall seine Projektleiter rekrutiert. Der Nutzen dieser Unterstellung wird dabei insbesondere in der engen Verzahnung und Integration der typischen PPM-Aufgaben mit den sonstigen Aufgaben der Projektleiter gesehen. Konfliktpotenziale zwischen Portfolio-Managern und Projektleitern werden so von vornherein vermieden.

Gleichzeitig wird das Risiko, dass die PPM-Institution durch die Projektverantwortlichen in ihrer Aufgabenstellung innerhalb des Unternehmens untergraben werden könnte, verringert und die Unterstützungsfunktion des PPMs für die einzelnen Projektleiter optimiert.

«Man sieht nicht sofort die Erfolge von PPM, es braucht dafür stete Überzeugungsarbeit im Unternehmen.»

Boris Breddermann, Novartis

Damit ist die Unterstellung der Projektleiter ohne Zweifel als sinnvoll und vorteilhaft zu bewerten. Auf eine Nebenbedingung sei hingewiesen: Es muss im Unternehmen möglich sein, Projektleiter auf Dauer zu berufen, was die Ernennung von Linienmitarbeitern als Projektleiter erschwert oder gar ausschliesst. Probleme mit dieser Unterstellung der Projektleiter gibt es immer dann, wenn man es mit einem Konzern mit regionalen Töchtern zu tun hat.

DAS ENTSCHEIDUNGSGREMIUM IM RAHMEN VON PPM

Ein Gremium, das alle wesentlichen Entscheidungen im Umfeld des PPMs trifft, ist in allen Unternehmen installiert. Während ein Unternehmen noch damit beschäftigt war, die Aufgaben zu formulieren, war dieser Prozess in allen anderen Unternehmen bereits abgeschlossen.

Nur in wenigen Unternehmen ist das Gremium befähigt, über den Abbruch des Projekts und die Durchführung eines Projektaudits zu entscheiden. Dieses deutet darauf hin, dass nicht in allen Unternehmen über die Notwendigkeit von frühzeitigen Projektdefinitionen oder -redimensionierungen nachgedacht wird. Projektabbrüche sind in solchen Fällen natürlich die Ausnahme. Das heisst aber auch, dass die Möglichkeiten des umfassenden Portfolio-Managements noch nicht zum Tragen kommen, denn auch das frühzeitige Eingreifen bei nicht zielkonform verlaufenden Projekten muss Teil des PPMs sein. Der Abbruch oder die Neubesetzung von Projekten wird sonst – implizit – nach wie vor als Strafe und grosses Ungemach gewertet.

GEWONNENE ERKENNTNISSE

Aus diesen Vorgaben folgt die Erkenntnis, dass die organisatorische Integration des PPMs die Unternehmensart, -ausprägung und -kultur berücksichtigen sollte, um von vornherein einen maximalen Erfolg sicherzustellen. Eine Einbindung des PPMs in untergeordnete Hierarchie- und Organisationsstufen erscheint nicht als sinnvoll, weil die Sicherstellung des Commitments der gesamten Unternehmensorganisation so nur sehr schwer garantiert werden kann.

Es lässt sich mit Blick auf die Aufbauorganisation des PPMs feststellen, dass es keine «beste» Integration des PPMs in die Unternehmensstrukturen gibt. Die Entscheidung über die Integrationslösung in die jeweiligen Unter-

nehmensfunktionen kann nur in Abstimmung mit dem Gesamtunternehmen und seinen Akteuren selbst eindeutig gefällt werden.

Je mehr exekutive Rechte dem PPM in Bezug auf die laufenden Projekte übertragen werden, desto grösser ist der positive Nutzen von PPM im Unternehmen. Teilweise ist allerdings PPM aufgrund der hohen Komplexität und der Vielseitigkeit der einzelnen Projekte aus allen Bereichen nicht in der Lage, die exekutiven Aufgaben zufrieden stellend zu leisten.

PPM ALS REGULIERENDE ODER AUSFÜHRENDE INSTITUTION

Bereits heute wird in vielen Unternehmen die Budgetsteuerung auf Projektebene via PPM betrieben. Die Idee der Gesamtbudgetsteuerung erfährt jedoch noch viel zu wenig Rückhalt. In den meisten Fällen konzentriert sich das PPM ausschliesslich auf einzelne Projekte, anstatt die Gesamtstossrichtung aller Projekte in Absprache mit der Projektleitung im Auge zu haben, Abweichungen festzustellen und Massnahmen zu definieren.

Nehmen wir die gegenseitige Abhängigkeit von Projekten als Beispiel: PPM sollte in der Lage sein, nicht offensichtliche Abhängigkeiten zwischen Projekten zeitlicher, finanzieller, ressourcenspezifischer und inhaltlicher Natur zu identifizieren, allfällige Risiken zu eruieren und geeignete Massnahmen zur Reduzierung derselben einzuleiten. Hier wird dem PPM die regulierende Rolle im Unternehmen zugeteilt.

Je nach Definition des PPMs (regulierendes gegenüber ausführendem Organ) muss sich andererseits die Fachabteilung im Falle des PPMs als ausführendes Organ darüber bewusst sein, dass Projekte nicht mehr aus der Linie heraus gesteuert werden können. Vielmehr wird nach einer Initiierungsphase die Leitung und Steuerung des Projekts an das PPM übergeben.

BUDGETMANAGEMENT

Werden Manager heute nach dem Grund für die Einführung von PPM gefragt, dann steht die gewonnene Transparenz in der Budgetplanung und im Budgetmanagement als einer der Hauptgründe ganz oben auf der Argumentationsliste. Dies verwundert nicht, da in der Vergangenheit rund 60% aller Projekte mit massiven Zeit- und/oder Budgetüberschreitungen zu kämpfen hatten, was sich direkt auf den finanziellen Erfolg der Gesamtunternehmung ausgewirkt hat. Daher liegt eine wesentliche Aufgabe des PPMs darin, Budgettransparenz und -kontrolle über die gesamte Projektlandschaft sicherzustellen bzw. auszubauen. Wenn dies gelingt, sind die Voraussetzungen gut, um die projektbedingten finanziellen und operativen Risiken des Unternehmens zu minimieren.

Innerhalb des Budgetmanagements ist zwischen drei Phasen zu unterscheiden:

- Projektinitiierung
- Projektabwicklung
- Projektnachkalkulation (Quantifizierung des Nutzeninkassos)

DIE PROJEKTINITIIERUNGSPHASE

Aus den Interviewgesprächen wurde ersichtlich, dass innerhalb der Projektinitiierungsphase die befragten Unternehmen zwischen Gross- oder strategischen Projekten, normalen oder mittleren Projekten und Kleinstprojekten unterscheiden. Meist werden das Budget oder die benötigten Ressourcen als Einteilungskriterium definiert.

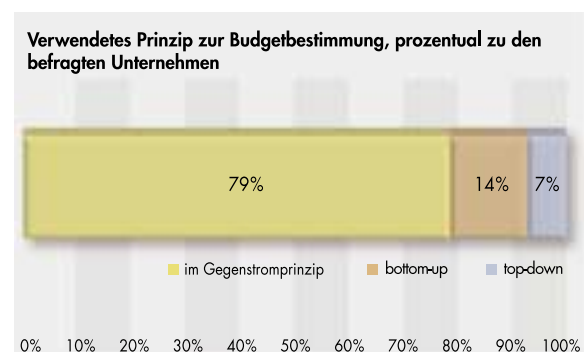
Selten werden Projekte nach ihrer Herkunft – zum Beispiel nach einem gesetzlichen, operativen oder strategischen Anlass – eingeordnet. Projekte mit hohem Investitionsbedarf werden selbst dann als «strategisch» betrachtet, wenn der Initiierungsgrund operativer Natur ist. Ebenso selten ist eine Gliederung nach dem Projektpotenzial.

Der Schwellenwert zwischen einem Kleinst- und einem Normalprojekt liegt zwischen CHF 50 000 und 100 000 resp. bei einem Ressourcenaufwand von 20 bis 60 Manntagen. Ab CHF 3 bis 5 Mio. spricht man von strategischen Projekten bzw. von Grossprojekten. Die pragmatische Zusammenfassung von Kleinstprojekten zu einem Projektpool wird erst in wenigen Unternehmen vorgenommen. Die meisten Unternehmen ignorieren Kleinstprojekte schlichtweg. Dies kann allerdings zu einer Verfälschung der Übersicht über das gesamte Projektbudget führen,

zumal verantwortliche Manager gern dazu neigen, Projekte in Kleinstprojekte zu unterteilen, um so die gewünschte Transparenz (inklusive Budgetanträge, Genehmigungsverfahren etc.) zu unterlaufen.

Die Festlegungsverfahren der Budgets unterscheiden sich bei strategischen Projekten und Kleinstprojekten fundamental von normalen/mittleren Projekten:

Laut mehrfacher Nennung der PPM-Experten gibt bei Gross- bzw. strategischen Projekten, die Laufzeiten von 18 Monaten übersteigen, das Top-Management den Budgetrahmen in der Regel «top-down» vor. Nur in Ausnahmefällen wird das Gegenstromprinzip angewandt, resp. nur selten erfolgt eine Verifizierung der Vorgaben «bottom-up» durch die Mitarbeiter. Dieses Vorgehen birgt jedoch bei der Projektumsetzung beim mittleren und unteren Management das Risiko der fehlenden Akzeptanz.



Ganz anders stellt sich das Bild bei der Initiierung von Projekten mittlerer Grösse dar:

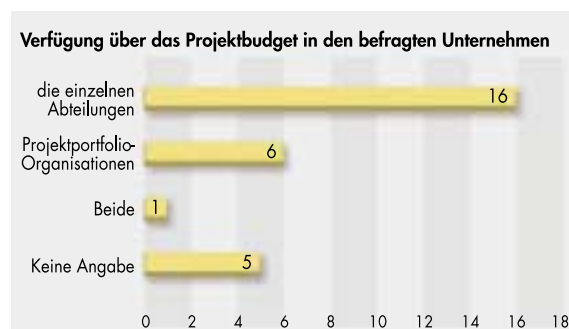
Diese Projektbudgets werden bei ca. 80% der Unternehmen im Gegenstromprinzip berechnet: Die Vorgabe erfolgt zunächst top-down, die Verifikation bottom-up. Bei unterschiedlichen Ergebnissen der beiden Schätzverfahren im ersten Durchlauf kann dieser Zyklus auch zwei- oder mehrmals durchlaufen werden. Dadurch wird einerseits sichergestellt, dass die Meinung des mittleren und unteren Managements einbezogen wird, und andererseits, dass der Wissenstransfer zwischen den Management-Etagen tatsächlich stattfindet.

«PPM ist ein Muss, um unter Kostendruck die Marktfähigkeit nicht zu verlieren. Es ist fahrlässig, PPM zu unterlassen.»

Barbara Eglin, Luzerner Kantonalbank

Kleinstprojekte werden in den meisten Fällen nur top-down geschätzt. Auf Grund der geringen Grösse und der möglichen Konsequenzen reicht dieses Verfahren für die meisten Unternehmen ohne weiteres aus.

Projektbudgets werden bei ca. 60% der Firmen von den Fachabteilungen formuliert. Dieses Vorgehen sichert die qualifizierte Erstellung des Budgets. In ca. 20% der Fälle wird die PPM-Organisation zur Überprüfung angeboten.



DIE PROJEKTABWICKLUNGSPHASE

Erfreulicherweise hat sich bei zahlreichen Unternehmen das Budgetcontrolling auf PPM-Ebene gut etabliert. Der aktuelle Bedarf des Projektmanagements wird von der PPM-Organisation fortlaufend überwacht und kritisch hinterfragt. Damit erhält das PPM Transparenz über den Mitteleinsatz und -bedarf. Allfällige budgetrelevante Massnahmen und Konsequenzen können auf dieser Basis unternehmensweit abgeleitet und kommuniziert werden.

Beim Budgetcontrolling und bei Änderungsverfahren haben sich stark differenzierte Vorgehensweisen durchgesetzt. Wird eine Budgetüberschreitung vermutet, kann der Projektleiter beim Entscheidungsgremium den Antrag für eine Budgeterweiterung stellen. Das Projekt muss deshalb noch nicht «im roten Bereich» sein.

Einen klar definierten Eskalationsprozess, der vorgibt, wie im Fall einer Budgetüberschreitung zu verfahren ist, gibt es erst in wenigen Unternehmen: Nach Einschätzungen der Autoren wird ein z.T. mühsames und erklärungsbedürftiges Verfahren von den Projektleitern aus Gründen der Reputation und des Zeitaufwandes möglichst vermieden. Es hat jedoch den klaren Vorteil einer höheren Sensibilisierung der Projektleiter gegenüber Budgetüber-

schreitungen zur Folge. Generell wird in weit über 50% der Unternehmen die Budgetierungsfähigkeit der Projektleiter als gut oder sehr gut eingestuft.

Die PPM-Organisation steuert die Gesamtbudgets auf Portfolioebene. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn das PPM und das Finanz-Controlling in einer Institution zusammengelegt wurden. Dank dieser Doppelrolle erhält das PPM wesentlich mehr Einfluss und Steuerungscharakter.

DIE PROJEKTNACHKALKULATIONSPHASE

So engagiert und zielführend die Projektabwicklungsphase heute betrieben wird, so wenig respektive ungenügend wird die Projektnachkalkulationsphase (vgl. Kapitel Programmanagement) als wichtiges Mittel zur Informationsgenerierung und Qualitätssteigerung genutzt. Zwar wird bei ca. 75% der untersuchten Unternehmen in der Nachkalkulationsphase ein Nutzeninkasso initiiert, dieses ist jedoch nach Aussagen der Betreiber qualitativ noch nicht ausgereift und fliesst nicht ausreichend in die «Lessons learnt» für künftige Projekte ein. Hier liegt noch ein grosses Entwicklungspotenzial brach.

IM BUDGETMANAGEMENT IST – OFFEN GESAGT – NOCH VIEL ZU TUN

Manager der Geschäftsleitung müssen oftmals strategische oder geheime Projekte initiieren, die langfristige Chancen, aber auch Risiken bergen. Diese Projekte stossen z.T. auf beachtlichen Widerstand der Mitarbeiter. Es ist verständlich, dass die Manager in Anbetracht des Zugzwanges und/oder der notwendigen Geheimhaltung keine Möglichkeiten sehen, das Budget in der eigenen Organisation nochmals bottom-up verifizieren zu lassen. In den wenigen Fällen, in denen die Information geheim gehalten wird, kommt es sogar vor, dass selbst das PPM als Institution von verfügbaren Informationen ausgeschlossen wird. An dieser Stelle ist es durchaus denkbar, in Zukunft externe Unterstützung miteinzubeziehen.

Die erste Phase eines Projektes besteht normalerweise aus Strukturierungs- und Evaluationsaktivitäten – u.a. in finanzieller Hinsicht. Nach ihrem Abschluss besteht für das Top-Management die Möglichkeit zu entscheiden, ob das Projekt weitergeführt und das mittlere und untere Management miteinbezogen wird. Spätestens an dieser Stelle ist es notwendig, die Aktivitäten offen und transpa-

rent in das PPM zu integrieren. Dies wird heute nach Meinung der Autoren dieser Studie noch zu wenig gemacht.

Eine der zentralen Aufgaben des Projektleiters besteht darin, sein Projekt innerhalb des vorgegebenen Budgetrahmens abzuwickeln. Die gleiche Aufgabe auf Portfolioebene kommt (je nach Definition der Aufbauorganisation) dem PPM zu. Eine vollständige Entkoppelung der Budgetverantwortung/-kompetenz auf PPM- und auf Projektebene ist nicht sinnvoll und kaum durchsetzbar. Nur wenn jeder Projektleiter Weisungen von der PPM-Instanz erhält und schlussendlich an das PPM rapportiert, lässt sich die eigentliche PPM-Aufgabe, Gesamtbudgetcontrolling oder -steuerung aller Projekte, verwirklichen.

Erfahrungsgemäss können Budgetüberschreitungen mit PPM erfolgreich bekämpft werden, indem für jedes Projekt ein klares Budgetlimit und entsprechende restriktive Massnahmen bei einer allfälligen Überschreitung kommuniziert werden. Kommt es tatsächlich zu einer Budgetüberschreitung, muss das Projekt umgehend gestoppt und müssen die vorab festgelegten Massnahmen (meist auf Ebene Management) umgesetzt werden. Erst dann kann die Projektarbeit wieder aufgenommen werden. Die Durchsetzung dieser Spielregeln hat sich auf Basis der Interviewgespräche als wesentlicher Erfolgsfaktor zur Einhaltung des Portfoliobudgets herausgestellt.

RESSOURCENMANAGEMENT

Der ständige Wandel in der Wirtschaft verlangt von den Unternehmen immer vernetztere und komplexere Projekte. Doch ProjektBusiness ist People-Business. Das heisst, die Mitarbeiter stellen auch im Projektmanagement der Unternehmen ein besonders zentrales Kapital dar.

Dies erklärt, warum viele Unternehmen das Ressourcenmanagement als eines der obersten Ziele des PPMs identifiziert haben. Wenn Projektmanager hinsichtlich ihrer Probleme und Unsicherheiten befragt werden, klagen sie an erster Stelle über die Situation ihrer Ressourcen, die nicht im als notwendig erachteten Rahmen zur Verfügung stehen. Ressourcenzusagen werden zudem nicht eingehalten, auch wenn die anstehenden Aufgaben mit den vorhandenen Mitteln und Personen nicht zu bewältigen sind. Und für den Know-how-Transfer bleibt keine Zeit.

Umso überraschender ist es, dass projektbezogene Ressourcen noch nicht strategisch und professionell gemanagt werden und dass dies in einigen Firmen noch immer nur auf der «Wunschliste» steht.

RESSOURCENNACHFRAGE

Für Unternehmen ist es nicht nur vorteilhaft, sondern sogar wettbewerbsentscheidend, eine gezielte Ressourcenpolitik zu betreiben, die dafür sorgt, dass in den Projekten die richtigen Fähigkeiten zur richtigen Zeit an der richtigen Stelle eingesetzt werden.



Nach Meinung der Autoren sind innerhalb der Ressourcenbeschaffung (Nachfrage) zwei Stossrichtungen auszumachen: Dem Projektmanagement ist dann freie Hand zu gewähren, wenn die Projekte die Kernkompetenzen des Unternehmens nicht tangieren. Sobald dies der Fall ist, muss der Ressourcenbeschaffungsprozess entlang

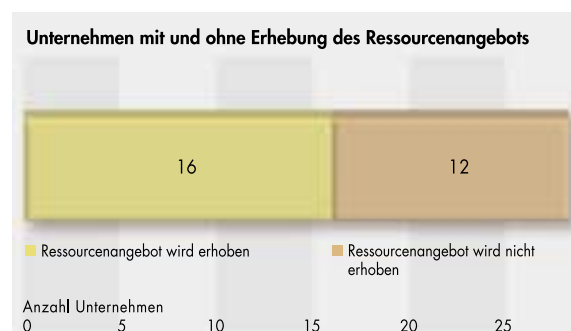
der Vorgaben des Unternehmens gestaltet werden. Mögliche Vorgaben sind z. B. die Fähigkeiten der Mitarbeiter, die Anzahl der Mitarbeiter oder das Verhältnis von internen zu externen Ressourcen etc.

Im Rahmen des PPMs ist auch klar zu definieren, ob bzw. für welche Aufgaben interne oder externe Ressourcen zum Einsatz kommen. Zudem muss eine übergeordnete Instanz sicherstellen, dass ein gut funktionierender «Markt» mit genügend Liquidität vorliegt, der Ressourcennachfrage und Ressourcenangebot in Übereinklang bringen kann. Heute ist dieser «Markt» nur in drei (von 28) Unternehmen angedacht oder gar aufgebaut.

Projekte sind alles andere als statisch. Deshalb verändern sich die Anforderungen an die Ressourcen und der Ressourcenbedarf entlang des Projektverlaufes. In unterschiedlichen Projektphasen werden unterschiedliche Skills benötigt. In den meisten Fällen ist es schwer vorherzusagen, wie sich der Ressourcenbedarf in 12 bis 15 Monaten quantitativ und qualitativ darstellen wird. Die Untersuchung ergab, dass dieser Bedarf bei 44% der Unternehmen nur einmalig beim Projektantrag via PPM erfasst wird.

RESSOURCENANGEBOT

Ein freiwilliger Projekteinsatz ist bei immerhin zwei Dritteln der befragten Unternehmen möglich. Er wird von den Mitarbeitern aber nur selten genutzt.



Erfahrungsberichte in der Industrie haben gezeigt, dass die Effizienz der Prozesse noch im Argen liegt. So wurde beispielsweise festgestellt, dass Ressourcen aus ganz unterschiedlichen und vielfältigen Gründen knapp sein können.

- In zahlreichen Unternehmen werden Ressourcen durch falsche Aufwandschätzungen blockiert.
- Andererseits können kurzfristige Ereignisse jedoch dazu führen, dass nicht genügend Ressourcen zur Verfügung stehen.
- Schönrechnung und Unerfahrenheit in der Ressourcenplanung sind weitere häufige Ursachen.

Diese Ursachen führen oft zu unnötigen und sogar störenden Verschiebungen im gesamten Ressourcen- und Projektgefüge. Es gehört zu den Aufgaben des PPMs, diese Missstände abzuschaffen.

Die Fähigkeiten, Erfahrungen und Verfügbarkeiten von externen Mitarbeitern werden heute von den Unternehmen nicht optimal genutzt. Eine detaillierte Evaluierung und Planung der Skills und Verfügbarkeiten findet bei externen Mitarbeitern meist nicht statt. Ein professionelles Provider-Management deckt dieses ab und ist absolut essentiell, wenn man besonders bei Projektengpässen auf Lieferanten zurückgreifen will.

ABSTIMMUNG VON RESSOURCENNACHFRAGE UND -ANGEBOT

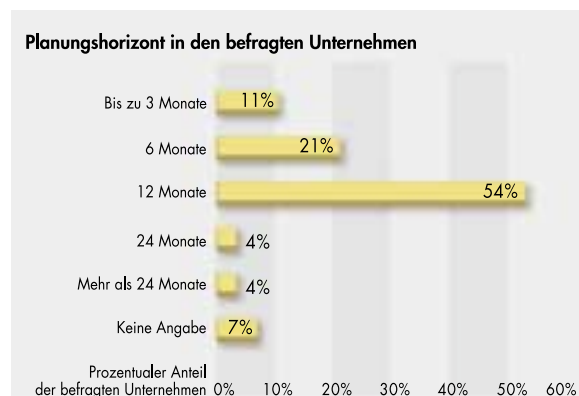
Die meisten Unternehmen sind weit davon entfernt, eine rollende Planung für die Bestimmung der Ressourcennachfrage und des -angebots einzurichten oder in der Praxis einzusetzen.

Es ist daher nicht verwunderlich, dass Ressourcenengpässe in der Projektplanung auf der Tagesordnung stehen. Die klare Mehrheit der Befragten (23) sehen die Lösung des Problems im Rückgriff auf Externe. 22 Projektmanager werten die Unterstützung durch Externe im Bedarfsfall immer noch als das kleinere Übel, als Milestones und Deadlines verschieben zu müssen.

An dritter Stelle folgt mit 61% die zusätzliche Rekrutierung interner Mitarbeiter. Reicht auch diese Massnahme nicht mehr aus oder ist sie zu kurzfristig, wird das Projekt im äussersten Notfall gestoppt. Aus den Antworten in den Befragungen und in den Diskussionen ist deutlich geworden, dass sich die wenigsten PPM-Verantwortlichen über den strategischen Ressourcenbeschaffungsprozess und die Deckung der Nachfrage ausreichend Gedanken gemacht haben.

FAKTOREN FÜR ERFOLGREICHES RESSOURCENMANAGEMENT

Die meisten Unternehmen planen ihren Ressourcenbedarf langfristig. 15 Unternehmen planen auf einen Zeithorizont von 12 Monaten oder länger. Dabei wird gern vergessen, dass das Projektbusiness ein sehr dynamisches Geschäft ist und kurzfristig hohen Schwankungen (bis zu 30%) in der Mitarbeiterplanung unterliegt.



Nach Meinung der Autoren sind die Voraussetzungen für ein erfolgreiches Ressourcenmanagement vielfältig:

- Es geht um die Schaffung und Sicherstellung von
- analytischer und planerischer Kompetenz (Aufwandsabschätzung, Ortung von Synergiepotenzialen),
- organisatorischen Fähigkeiten auf allen Ebenen (Zuordnung der richtigen Ressourcen auf die richtigen Projekte, praktische Ressourcendispositionen in Abstimmung mit dem Linienmanagement, kostenbewusstes Team- und Selbstmanagement aller Beteiligten),
- Managementprozessen und -systemen (Teil- und Leistungsvereinbarung zwischen Projekt- und Linienorganisation, Berichtswesen über PPM und Ressourcensituation),
- einer Unternehmenskultur, die die Kooperation zwischen Linien- und Projektmanagement fördert, die Transparenz von Nachfrage und Angebot unterstützt und den verantwortungsvollen Umgang mit Informationen pflegt.

Heute wiegen die Defizite im Ressourcenmanagement noch schwer. Beinahe jeder Projektleiter beklagt sich über die unbefriedigende Situation. Gerade deshalb sollte es aus der Projektperspektive zur zentralen Aufgabe des PPMs gehören, an dieser Stelle Abhilfe zu schaffen.

«Ein Projektportfolio-Manager kann nur eine begrenzte Zahl von Projekten überschauen. Diese müssen vernünftig gruppiert werden.»

Hedi Braschler, Post Finance

Der erste Schritt besteht darin, eine Ressourcenstrategie aufzusetzen. In dieser wird u.a. der Trennstrich zwischen Ressourcenkompetenz in Projekten und im PPM definiert.

Die Einteilung in Rollen, Verantwortung, Kompetenzen und Skills hilft, einen wettbewerbsorientierten «Markt» aufzubauen. Dabei werden die internen und externen Ressourcen gemäss den Kriterien Qualität, Kosten und Zeit evaluiert und Ressourcenangebot und -nachfrage kurz- und langfristig in Einklang gebracht.

In einem zweiten Schritt wird die unternehmensweite Nachfrage nach Projektmitarbeitern definiert. Die Rollennetze werden gefüllt und auf eine Zeitachse gelegt. Im letzten Schritt müssen Ressourcenbeschaffung und -einsatz definiert werden.

Aus Sicht der Literatur wird die Angebotserhebung idealerweise über einen virtuellen Mitarbeiterpool gelöst, der angibt, wann welche Ressourcen mit welchen Fähigkeiten zur Verfügung stehen (müssen). Dieser Pool setzt sich aus internen und externen Mitarbeitern zusammen. Der zeitliche Horizont umfasst mindestens zwölf Monate, da nur unter diesen Bedingungen unternehmensweite HR-Massnahmen wie Recruiting, Stellenabbau etc. realisiert werden können.

Sind nun Nachfrage und Angebot in Einklang gebracht und herrscht im Ressourcenmanagement die gewünschte Transparenz, können Engpässe und Überbelegung in Projekten und damit Kosten und Risiken minimiert werden.

Die operative Führung und die Steuerung des Pools sollte inhaltlich der Verantwortung des PPMs unterstehen. Die Integration der Poolmitarbeiter hingegen obliegt der Personalabteilung, die gleichzeitig die Schnittstelle zur Gesamtorganisation ist.

Im Hinblick auf die Genauigkeit der Ressourcenplanung konnten aus der Studie folgende überraschenden Erkenntnisse gewonnen werden. 16 der befragten Unternehmen planen den aggregierten Ressourceneinsatz auf Basis von Personentagen.

Es ist festzuhalten, dass eine übermässige Präzision der Aufwandschätzung mit hohem Zeit- und Ressourceneinsatz nur zu einer Scheinsicherheit führt. Schon kleine

Einflüsse bringen das Gefüge ins Wanken und machen Nachjustierungen im Bereich von 10 bis 20% des Aufwandes erforderlich.

Der administrative Aufwand verschwendet die Ressourcen des Projektleiters. Denn eine zu hohe Präzision kann genau die falsche Reaktion auf Unsicherheit sein. Sie betont im Detail, wo Flexibilität im Ganzen gefragt ist. Aus Sicht der projektübergreifenden Ressourcenplanung hat sich zum Beispiel die Dimension «Personenmonat» bewährt. Sie lässt genügend Raum zur situativen Feineinstellung in den Projekten und signalisiert gleichzeitig die Grössenordnung, die ein Eingreifen des PPMs zur Lösung eines projektübergreifenden Ressourcenproblems sinnvoll macht.



Als Fazit kann festgestellt werden, dass die befragten Unternehmensvertreter die in ihren Firmen etablierten Prozesse des Ressourcenmanagements teilweise als befriedigend beschreiben. Der Aufbau und damit die Effizienz der Prozesse lässt noch viele Wünsche offen und muss in den nächsten Jahren nachgebessert werden.



RISIKOMANAGEMENT

Der Risikomanagement-Prozess ist für das PPM von zweifachem Interesse, einerseits auf Projektebene, andererseits auf Portfolioebene. Das Zusammenspiel der Prozesse auf beiden Ebenen trägt massgeblich zum Erfolg des PPMs bei. Einerseits sollen die Projektverantwortlichen ihre eigenen Risiken identifizieren und managen, andererseits soll das PPM in der Lage sein, eine Gesamtbeurteilung des Portfoliorisikos zu erstellen und entsprechende Reaktionen zu initiieren. Auf beiden Ebenen kann der Aufwand für das Problemmanagement durch proaktives Handeln gesenkt werden.

RISIKOMANAGEMENT AUF PROJEKTMANAGEMENT-EBENE

In 89% der untersuchten Unternehmen werden auf der Projektebene projektspezifische Risiken wie Terminrisiken, technische Risiken, Kostenrisiken und Qualitätsrisiken erfasst. Dies zeigt, dass das Risikobewusstsein auf dieser Ebene in allen Unternehmen als hoch bewertet werden kann. Wird in wenigen Einzelfällen eines dieser Risiken nicht aktiv adressiert, so liegt dies laut Interviewaussagen daran, dass in den entsprechenden Projekten tatsächlich keine Probleme bestehen.

Dieses hohe Risikobewusstsein lässt sich darauf zurückführen, dass diese Risiken konkret mess- und erfahrbare sind bzw. sich für die Projektleiter bereits einmal zum Problem entwickelt haben. Im Gegensatz dazu werden projekt- und unternehmensübergreifende Risiken weniger stark beachtet.

Im Bereich ganzheitlicher Risiken (interne Unternehmenssicht) nimmt die Aufmerksamkeit denn auch stark ab. Zwar kümmern sich 68% der Unternehmen um gegenseitige Abhängigkeit von Projekten, jedoch überwachen nur 36% der Unternehmen die beiden Risikoszenarien «Beteiligung vieler Abteilungen» respektive «Widerstände innerhalb der Organisation».

Die Vernachlässigung dieser beiden Szenarien ist insofern verständlich, als die beiden Themen oft erst gegen Projektabschluss relevant werden. Aber gerade dann verursachen sie – sofern sie zum Problem werden – einen hohen Aufwand, der wiederum durch ein konsequentes Risikomanagement in besagten Bereichen gesenkt werden könnte.

MANAGEMENT MARKTÜBERGREIFENDER RISIKEN

Jedes zweite Unternehmen analysiert auf Projektebene Risiken aus dem Unternehmensumfeld wie Veränderungen im Markt, in der Technik und in den gesetzlichen Rahmenbedingungen. Dadurch wird einerseits bereits auf Projektebene ein Bezug zum Markt hergestellt. Andererseits stellen diese Risikobetrachtungen auf Projektebene eine Basis für die Analyse derselben Thematik für das gesamte Projektportfolio dar.

Es ist verständlich, dass ein kurzfristiges Projekt kaum von marktrelevanten Risiken betroffen ist und Risikobetrachtungen deshalb weniger relevant sind. Wenn nun aber bei einem Portfolio mit vielen kleineren Projekten die marktübergreifenden Risiken mit der Begründung der Projektgrösse vernachlässigt bzw. ganz ausser Betracht gelassen werden, kann dies leicht zu einer systematischen Vernachlässigung der Risikobewertung führen. Dies wäre jedoch aus Sicht des Unternehmens hoch fahrlässig.



RISIKOMANAGEMENT AUF PORTFOLIO-EBENE

Zwölf Unternehmen wenden einheitliche Kriterien und Kategorien für die Risikobetrachtung an, weitere acht tun dies zumindest teilweise.

Aus projektspezifischer Sicht ist der Nutzen einer stringenten Risikoklassifizierung auf den ersten Blick gering. In den Projekten muss ohnehin jedes einzelne Risiko genau betrachtet, d.h. qualifiziert und priorisiert werden. Somit können die verschiedenen Risiken relativ gut miteinander verglichen werden, da die entsprechenden Details bekannt sein dürften. Auf Projektebene ist es wichtiger, alle Risiken zu adressieren, als sie uniform zu notieren.

Auf den zweiten Blick jedoch können aus Projektsicht auch positive Punkte diskutiert und die einheitlichen Kategorien zur Suche der Risiken verwendet werden. Die Sensibilisierung auf die entsprechenden Gefahrenpotenziale wird so durch die Kategorien unterstützt.

So könnten sich die Projektleiter beispielsweise beim Ausfüllen der Statusreports Gedanken machen, ob sie bei einer bestimmten Kategorie mit einem bestimmten Risiko rechnen müssen.

Aus Portfoliosicht haben einheitliche Raster für Kriterien und Kategorien oberste Priorität. Nur mittels klarer Strukturierung ist das PPM überhaupt in der Lage, unterschiedliche Risiken verschiedener Projekte miteinander zu vergleichen. Nur mit diesem Raster wird erreicht, dass gleiche Risiken auf verschiedenen Projekten gleich erfasst werden. Ohne diese Vereinheitlichung kann das PPM seine Aufgabe bezüglich Risikoanalyse auf Portfolioebene nur unzulänglich erfüllen.



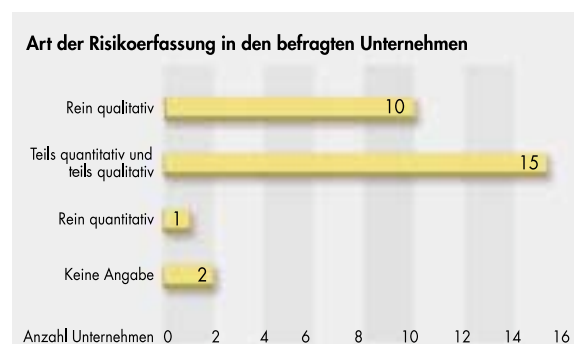
Eine allzu starre Vereinheitlichung birgt durchaus Gefahren, wie dies in einigen Interviews erwähnt wurde. Ist das Raster zu eng, können zwei Phänomene auftreten. Erstens werden gewisse Risiken von den Projektleitern nicht mehr wahrgenommen und identifiziert, da sie nicht im vorgegebenen Raster vorhanden sind. Zweitens kann

der Fall auftreten, dass in einem Projekt zwar Risiken erkannt, diese aber nicht mehr kommuniziert werden, da sie gemäss Raster nicht erfasst werden können. Die Folge davon ist in beiden Fällen die gleiche: Ein Teil der Risiken erscheint nicht mehr auf der Portfolioebene und wird demzufolge vom PPM nicht mehr berücksichtigt.

FORMEN DER RISIKOERFASSUNG

Gut die Hälfte der Unternehmen analysiert Risiken sowohl unter qualitativen als auch quantitativen Aspekten. Nur ein einziges Unternehmen gibt an, eine rein qualitative Betrachtung durchzuführen.

Die rein qualitative Erfassung von Risiken hat gegenüber der quantitativen Methode den wesentlichen Vorteil, einfacher zu sein. Gibt es jedoch überhaupt keine Richtlinien für die qualitative Betrachtung, ist mit einem höchst heterogenen Bild zu rechnen. Für verschiedene Risiken, insbesondere für Termine und Kosten, lohnt es sich jedoch, einen Schritt weiter zu gehen und eine quantitative Analyse vorzunehmen.



Die Quantifizierung von Risiken erhöht ihre Wahrnehmung, denn sie konkretisiert die Gefahrenpotenziale. Ausserdem erhöht sie die Vergleichbarkeit von Risiken untereinander sowie die Aggregation auf der Portfolioebene. Auch dies trägt dazu bei, dass sie dem Management verständlicher und eindringlicher kommuniziert werden können, was Entscheide über notwendigen Massnahmen beschleunigen kann.

FORMEN DER ZUSAMMENFÜHRUNG VON RISIKEN

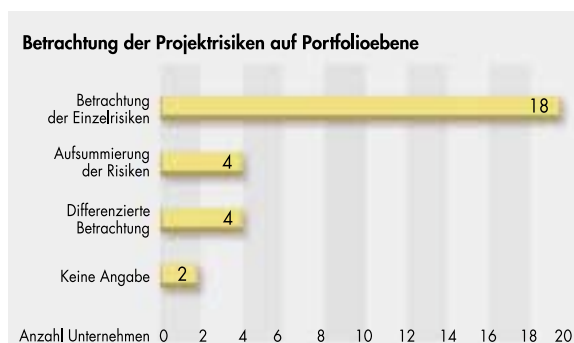
18 Unternehmen berücksichtigen bei der Zusammenführung lediglich Einzelrisiken der jeweiligen Portfolioprop-

jekte. In der Portfoliobetrachtung werden Risiken somit ausschliesslich nebeneinander betrachtet.

Jeglicher Aufwand für eine differenzierte Wirkungsanalyse unterschiedlicher Risiken wird vermieden. Vor dem Hintergrund der Aufwandminimierung und der Konzentration auf PPM-Ebene auf wirklich schwer wiegende Risiken ist dieses Vorgehen verständlich.

Überhaupt ist die Behandlung von Risiken keineswegs trivial. Denn die Identifikation von Risiken, welche sich gegenseitig aufheben und welche sich verstärken, ist auf den ersten Blick nicht offensichtlich.

Die Bestimmung des Gesamtrisikos eines Portfolios ist auf dem Weg der reinen Einzelbetrachtung aber nicht möglich. Zudem werden substantielle Risiken, die sich quer durch ein Unternehmen ziehen, so nicht wahrgenommen.

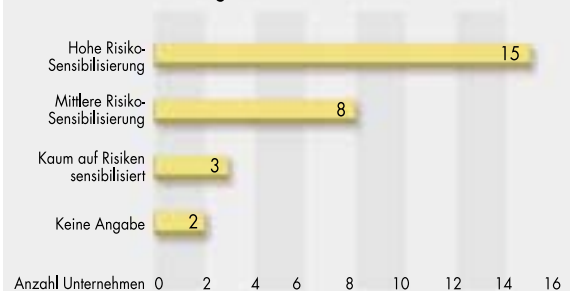


RISIKOKULTUR IN DEN UNTERSUCHTEN UNTERNEHMEN

54% der Unternehmen geben sich in der Umfrage überzeugt, über eine hohe Risikokultur zu verfügen. Das heisst, die verantwortlichen Personen sind gemäss der Erhebung auf Risiken sensibilisiert und wissen in ihrem täglichen Geschäft damit umzugehen. Weitere acht Unternehmen gehen von einer teilweise ausgeprägten Risikokultur aus.

Grundsätzlich lässt sich feststellen, dass Risiken erst erfasst werden, wenn das Bewusstsein dafür geschaffen wurde. Im Gegensatz zu Problemen, welche real wahrgenommen werden können, stellen Risiken immer nur eine Zukunftsvariante mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit dar. Gerade hier sollte PPM auf die Projekte einwirken und sie beim Risikomanagement unterstützen.

Risikokultur in den befragten Unternehmen



NUTZEN DES RISIKOMANAGEMENTS

Das hohe Bewusstsein für Risiken auf der Projektebene zeigt, dass der Nutzen des Risikomanagements auf dieser Ebene erkannt worden ist. Für die konsolidierte Risikobetrachtung über das Gesamtportfolio und das entsprechende Risikomanagement sind jedoch noch verschiedene Voraussetzungen zu erfüllen, um auf PPM-Ebene einen ähnlich hohen Nutzen zu erzielen.

- In einem ersten Schritt sollte der Risikohorizont von der Projekt- auf die Metaebene erweitert werden, um sowohl Risiken aus dem Unternehmen als auch aus dem Marktumfeld zu identifizieren. Damit wird die Basis für die Betrachtung des gesamten Projektportfolios geschaffen. Ausserdem können Widerstände gegen Einzelprojekte, die während der Einführungsphase entstehen, argumentativ entkräftet werden. Eine Aufgabe von PPM wäre es, hier das nötige Bewusstsein zu schaffen.
- In einem zweiten Schritt sollten einheitliche Kriterien und Kategorien für den Umgang mit Risiken eingeführt werden. Durch diese Vereinheitlichung ist das PPM in der Lage, die unterschiedlichen Risiken der verschiedenen Projekte miteinander zu vergleichen. Dies eröffnet die Chance, gleiche Risiken gleich zu behandeln. Bei der Vereinheitlichung ist darauf zu achten, dass den Projektleitern genügend Freiheit gelassen wird, alle Arten von Risiken zu erfassen und zu kommunizieren.
- Ein weiterer Schritt besteht im Wechsel von einer rein qualitativen zu einer quantitativen Risikobetrachtung. Obwohl dieser Schritt sehr aufwandsintensiv ist, erhöht er massiv sowohl die Vergleichbarkeit als auch die Fassbarkeit der Risiken.

«Das PPM muss die strategische Absicht unterstützen. Wenn es das tut, hat man gewonnen.»

Prof. Dr. Winfried J. Huppmann, Hilti

- Für eine portfoliozentrierte Risikobetrachtung sollten die einzelnen Projektrisiken gegeneinander aufgewogen werden. Dann kann die Frage gestellt und beantwortet werden, welche Risiken sich verstärken und welche sich gegenseitig aufheben. Diese integrale Betrachtung erlaubt einerseits die Bestimmung des Gesamtrisikos des Portfolios, andererseits die Aussage, ob sich ein Risiko quer durch das ganze Unternehmen bzw. über alle Projekte erstreckt. Werden nur Einzelrisiken betrachtet, so wird diese Möglichkeit vergeben und es werden tendenziell nur die grössten Probleme aktiv behandelt.

Dass das Risikomanagement im Rahmen des PPMs bezüglich Priorität erst nach der Budgetierung, dem Programmmanagement und dem Ressourcenmanagement eingestuft wird, ist als Indiz dafür zu werten, dass konsequentes Risikomanagement innerhalb des PPMs über ein überdurchschnittliches Optimierungspotenzial verfügt.

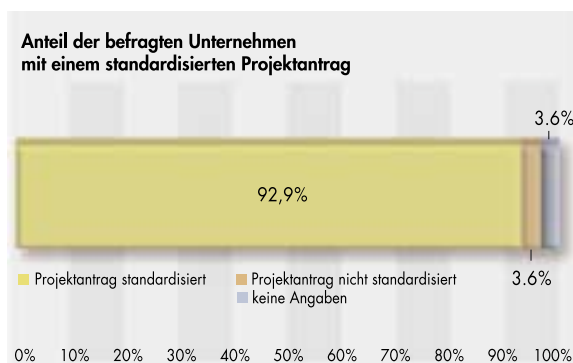
PROGRAMMMANAGEMENT

Das Programmmanagement befasst sich mit der Beantragung, Auswahl, Überwachung und Nachkontrolle aller Projekte des Unternehmens.

Vielerorts wird das Programmmanagement als die eigentliche Kernfunktion des PPMs verstanden. Bei der Implementierung von PPM wird daher nahezu ausnahmslos mit der Umsetzung des Programmmanagements begonnen.

PROJEKTANTRAG

In nahezu allen untersuchten Unternehmen mit implementiertem PPM wurde der Projektantrag standardisiert. Dies sorgt für die Vergleichbarkeit der Informationen und beweist letztlich den hohen Nutzen dieser Informationen im Rahmen des Projektantrags. Schliesslich werden die Antragsteller gehalten, vergleichbare Informationen in gleichartiger Qualität bereitzustellen. Dadurch werden die Entscheidungsgremien in die Lage versetzt, sich schnell einen Überblick über die jeweiligen Projektanträge zu verschaffen, ohne die gewünschten Informationen lange oder gar vergeblich suchen zu müssen.



Ein standardisierter Projektantrag stellt sich allerdings dann als nachteilig heraus, wenn sich die unterschiedlichen Projekte (bspw. IT-Projekte gegenüber Projekten der Marketingabteilung oder der Produktentwicklung) kaum vergleichen lassen. In diesem Fall erweist sich eine Standardisierung der Projektanträge über das gesamte Unternehmen als ein zu enges Korsett. Es bietet sich eine Standardisierung nur für Projekte gleichen Charakters an, was die realisierbaren Vorteile der Standardisierung über alle Unternehmensfunktionen hinweg relativiert.

Im Rahmen der Projektanträge werden fast immer die gleichen wesentlichen Informationen benötigt. Grundele-

mente der Anträge sind Aussagen über Ziele, Nutzen, Dauer, Kosten, Ressourcenbedarf und Lösungswege.

Bemerkenswert ist allerdings, dass nur ca. zwei Drittel aller Unternehmen eine Risikobewertung des jeweiligen Projekts zwingend für den Projektantrag voraussetzen. Ähnlich gross ist der Anteil der Unternehmen, die auf einer Abhängigkeitsuntersuchung bezüglich anderer laufender Projekte bestehen.



Die Untersuchung liess deutlich werden, dass vielen Antragstellern aus Sicht der Befragten die Fähigkeit zur individuellen oder gar umfassenden Risikobewertung fehlt. Unterschiedliche Bewertungsmethoden würden zudem für entsprechende Verwirrungen sorgen. Einige Verantwortliche äusserten sich darüber hinaus, dass viele Antragsteller auf Grund bestehender Eigeninteressen kaum über die notwendige Objektivität verfügen würden.

Ähnliche Erkenntnisse konnten über die Bewertung möglicher Abhängigkeiten gewonnen werden. Verschiedene PPM-Verantwortliche der untersuchten Unternehmen stellten gar in Frage, dass man von den Antragstellern auf Grund ihrer Integration in das Gesamtunternehmen überhaupt eine übergreifende Abhängigkeitsanalyse verlangen könne.

«PPM hilft die richtigen Projekte zu realisieren.»

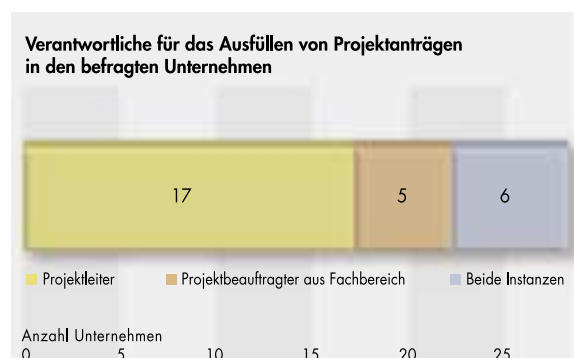
Philip Jentsch, Lonza

Während in nahezu allen Unternehmen bei der Eingabe von Projektanträgen eine strategische Fit-Betrachtung erfolgt, zeigt die Untersuchung, dass in lediglich zwölf der 28 untersuchten Unternehmen eine IT-Fit-Betrachtung und bei neun Probanden eine Lebenszyklus-Betrachtung der bestehenden IT-Strukturen stattfindet. Die Unterlassung einer solchen Analyse lässt sich einerseits mit der bereits erläuterten Unfähigkeit zur umfassenden Bewertung der Antragsteller erklären. Andererseits sind aber auch nicht alle Projektanträge entsprechend IT-lastig, so dass eine Fit-Betrachtung im Hinblick auf IT tatsächlich nicht immer notwendig ist.

Die Projektanträge werden zumeist von den geplanten Projektleitern selbst erstellt. In ca. 20% aller Unternehmen wird der Projektantrag durch den Projektbeauftragten der projektbeauftragenden Abteilung durchgeführt. Dies ist immer dann der Fall, wenn der Projektleiter durch eine abteilungsfremde Instanz gestellt wird und ihm die jeweilig erforderlichen Kenntnisse zur korrekten Erstellung des Antrags fehlen.

Dahingegen wird in etwa 20% der Unternehmen der Projektantrag gemeinsam vom Projektbeauftragten und von den jeweiligen Projektleitern erstellt.

Zu betonen ist dabei jedoch, dass nur dem erfahrenen Projektbeauftragten sämtliche Informationen und Erfahrungswerte zur Verfügung stehen, um einen Projektantrag in der gewünschten Qualität zu erstellen. Gleiches gilt für den Projektleiter. Insbesondere bei abteilungsübergreifenden Projekten kann die gemeinsame Erstellung des Projektantrags durch den Projektbeauftragten und den Projektleiter für einen wesentlichen höheren Qualitätsstand bei der Ausfertigung des Antrages sorgen.



In gut 20% aller Fälle findet keine Qualitätsprüfung des Projektantrags durch die verantwortlichen PPM-Instanzen statt, so dass wesentliche Prüfungsschritte wie bspw. Überschneidungen, Widersprüche und Konkurrenzierungen zu anderen Projekten unbeachtet bleiben können.

Bezüglich des Projektantrags sind etwa 90% der befragten PPM-Manager und -Gremien bevollmächtigt, Verbesserungsvorschläge einzubringen. Deutlich seltener dürfen diese Instanzen Projektanträge zurückweisen oder gar auf andere, bereits laufende oder beantragte Projekte verweisen. Von einigen der befragten PPM-Verantwortlichen wurde der Wunsch geäußert, die PPM-Instanzen mit mehr Befugnissen auszurüsten, um effektiver arbeiten zu können. Selten, aber dennoch wurde dabei erwähnt, dass eine Meinung der PPM-Verantwortlichen durch die Entscheidungsgremien kaum oder gar nicht gehört würde.



PROJEKTAUSWAHL UND PRIORISIERUNG

Über die Projektauswahl wird in den untersuchten Unternehmen in ganz unterschiedlichen Abständen entschieden. Während ca. 40% der Unternehmen in jährlichen Sitzungen über die Genehmigung von Projektanträgen beraten, beschliessen die restlichen 60% in unterjährig wiederkehrenden Runden darüber. Ca. 30% davon entscheiden in quartalsmässigen Sitzungen über die Neuaufnahme von Projekten, während weitere ca. 20% sogar mehrmals im Quartal über den Start von Projekten befinden.

Häufig wird in Sitzungen zur Projektfortschrittskontrolle versucht, neue Projekte im Auswahlverfahren zu genehmigen.

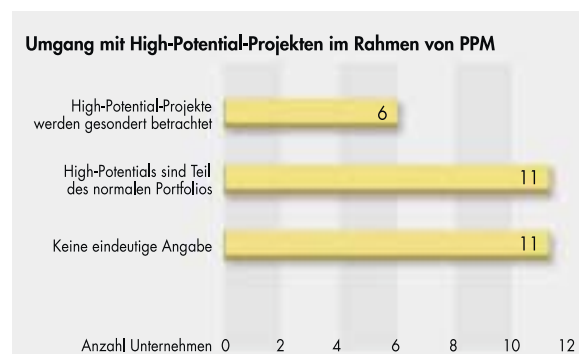
Im Rahmen der Projektauswahl findet dann ein Abgleich aller Projektanträge statt, weil auf Grund limitierter monetärer wie auch personeller Ressourcen eine Priorisierung unabdingbar ist. Die Priorisierung wiederum basiert auf Entscheidungskriterien, die je nach Unternehmen unterschiedlich ausfallen bzw. einer unterschiedlichen Gewichtung unterliegen.

Wie die nachfolgende Abbildung zeigt, basiert die Priorisierung der Unternehmen auf unterschiedlichen Kriterien. Während die Balken die Anzahl der Nennungen aufzeigt, stellt die Kurve die anteilige Nennung «Besonders wichtig» im Verhältnis zu den Gesamtnennungen dar.



Wichtigstes Priorisierungskriterium ist der strategische und wirtschaftliche Nutzen. In nur knapp jedem dritten untersuchten Unternehmen werden der Budgetbedarf und allfällige Abhängigkeiten als besonders bedeutende Priorisierungskriterien betrachtet. Etwa 20% der Unternehmen berücksichtigen bei der Priorisierung Kriterien wie den Bedarf an knappen Ressourcen, Projektrisiken, Synergien zu anderen Projekten, Opportunitätsüberlegungen oder andere Nutzen. Letztere finden nur bei jedem zweiten Unternehmen Eingang in Priorisierungsüberlegungen.

Auf einen interessanten Faktor bei der Projektpriorisierung muss gesondert hingewiesen werden: In sechs der 28 Unternehmen wird mit Nachdruck darauf verwiesen, dass strategisch bedeutsame Projekte sowie Projekte, die für ein oder mehrere Vorstandsmitglieder von besonderem Interesse sind, grundsätzlich Vorrang haben. Diese Projekte werden deshalb aus der Gesamtbetrachtung im Rahmen des PPMs herausgenommen, was die Effektivität eines umfassenden PPMs verständlicherweise deutlich einschränkt.



Nur selten wird bei der Aggregation der Projekte ins Portfolio und bei der Priorisierung eine Simulationsrechnung erstellt, um die Auswirkungen einer Projektdurchführung im Vergleich zur Nichtdurchführung abzuschätzen.

Die Untersuchung ergab, dass die Priorisierung der Projekte in vielen Unternehmen noch nicht optimal erfolgt. So agiert die PPM vielerorts als reiner Informationssammler und -vorbereiter, wobei das Entscheidungsgremium bei der Projektpriorisierung und -genehmigung teilweise eigenen Nutzenvorstellungen folgt, statt dass es den Nutzen des Gesamtunternehmens in den Vordergrund stellen würde.

Damit wird einmal mehr die Gefahr der Aushebelung des PPMs deutlich. Denn ohne die uneingeschränkte Überantwortung der Priorisierungsfunktion an das PPM können die Entscheidungsgremien individuelle gegenüber allgemeingültigen Nutzenkriterien unkontrolliert vorziehen. Die Projektpriorisierung und -auswahl läuft damit Gefahr, zu einem reinen Basar der Entscheidungsträger zu verfallen. Dort wird dann eher unter dem Motto «Ein Projekt für mich, dann ein Projekt für dich» entschieden. Der Nachteil einer solchen Entscheidungsbasis liegt auf der Hand. Der effektive Nutzen einzelner Projekte tritt in den Hintergrund.

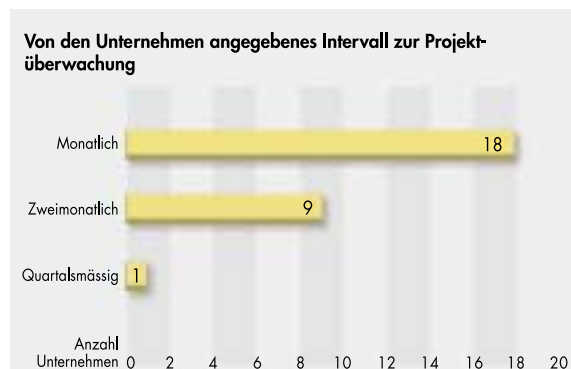
«Nur mit einem konsequenten Projektportfolio-Management können alle Investitionsmittel gezielt eingesetzt werden.»

Hanspeter Lipski, Zürich Versicherungen

PROJEKTÜBERWACHUNG IM RAHMEN DES PPMs

Die Überwachung der genehmigten und laufenden Projekte dient der Fortschrittskontrolle und der Möglichkeit, im Projektverlauf – falls nötig – korrigierende Schritte vorzunehmen, um einem negativen Verlauf von Projekten aus PPM-Sicht entgegenzuwirken.

In allen 28 interviewten Unternehmen erfolgt im Rahmen der Projektportfolio-Überwachung denn auch eine über das übliche Projektmanagement hinausgehende Fortschrittskontrolle der einzelnen Projekte. Meistens findet sie in monatlichen Abständen statt, wesentlich seltener in quartalsmässigen oder gar halbjährlichen Abständen.



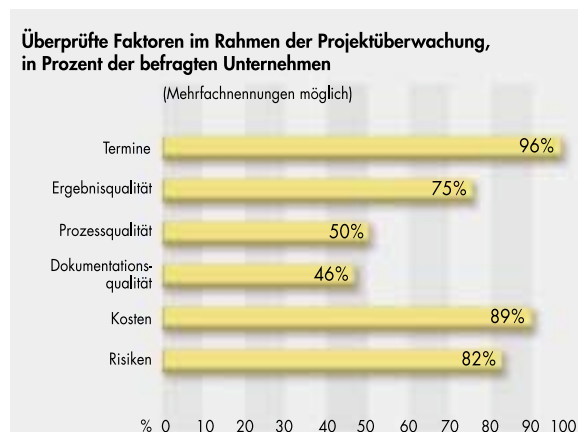
In nahezu allen Fällen findet eine Fortschrittprüfung der Portfolioprojekte im Hinblick auf die einzuhaltenden Zeiten statt.

Weiteres Hauptaugenmerk wird sodann auf die Kostenkontrolle und die Risikoüberwachung (wenn auch nicht im Rahmen eines deklarierten Risikomanagements) gelegt.

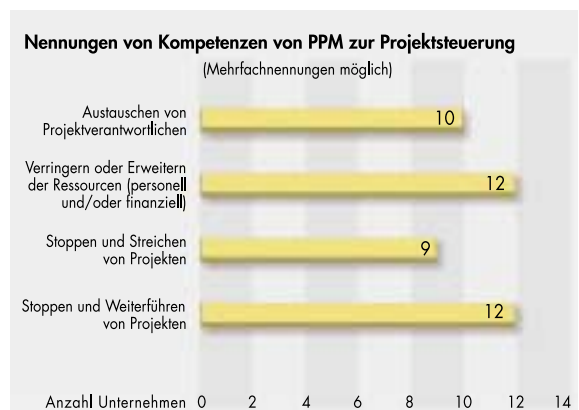
Drei von vier untersuchten Unternehmen überwachen auch die Ergebnisqualität. Qualitätskontrollen in Bezug auf Projektverlauf oder auch auf die Projektdokumentation finden in nur mehr jedem zweiten Unternehmen statt.

Zur Überwachung der einzelnen Projekte stehen dem Projektportfolio-Management nur wenige Gegensteuerungsmassnahmen zur Verfügung, wobei dem Entscheidungsgremium stets die Entscheidungsgewalt verbleibt.

So geben zwölf Unternehmen an, dass das PPM durchaus in der Lage sei, laufende Projekte zu stoppen. In neun



Unternehmen kann das PPM darüber hinaus über den Abbruch von Projekten verfügen. In zwölf Unternehmen ist das PPM bevollmächtigt, Ressourcen monetärer oder personeller Art im Verlauf des Projekts aufzustocken oder zu reduzieren. In zehn der Unternehmen darf die PPM-Institution über den Austausch der jeweiligen Projektverantwortlichen befinden.



Das dadurch entstehende Bild der PPM-Funktion in den untersuchten Unternehmen gestaltet sich heterogen. Auf der einen Seite verfügen ca. 30–40% der untersuchten Unternehmen über ein PPM mit weit reichenden Kompetenzen und Verantwortungen. In den übrigen 60–70% der untersuchten Unternehmen wird das PPM von den Projekt-Entscheidungsgremien als reiner Informationsvorbereiter zur Projektüberwachung eingesetzt.

Innerhalb des Entscheidungsgremiums kann es während der Entscheidungsfindung jedoch zu Interessenskonflikten kommen. Wenn beispielsweise ein Projektleiter

einem Mitglied des Entscheidungsgremiums nahe steht oder Letzterer ein direktes Interesse an der Durchführung eines Projektes hat, kann das Mitglied gegen die Gesamtinteressen des Gremiums für die Durchführung des Projekts stimmen. Ist die Projektdurchführung aus PPM-Sicht nicht zu befürworten, muss der Projektportfolio-Manager seinerseits sämtliche anderen Mitglieder des Gremiums von seiner Sicht überzeugen, was aber nur in seltenen Fällen gelingt.

Im schlimmsten Falle kann die Steuerungs- und Managementfunktion des PPMs gegenüber einzelnen Projekten durch die Einflussnahme der Projektleiter auf einzelne Gremiumsmitglieder derart geschwächt werden, dass ein effektives Programmmanagement nicht mehr möglich ist.

In diesem Falle verfällt das PPM zu einer reinen Informationssammelungs- und -aggregationsfunktion. Der Nutzen der PPM-Institution läuft dann gegen null.

DIE PROJEKTABSCHLUSSKONTROLLE UND DIE PROJEKTNACHBEARBEITUNG

Die Projektabschlusskontrolle konzentriert sich auf die nachträgliche Überprüfung der Projektzielerreichung, während sich die Projektnachbearbeitung auf die Überarbeitung der Projektdokumentation, auf die Erstellung von Abschluss- und Erfahrungsberichten bezieht: Letzteres wird auch als Wissensmanagement apostrophiert.

22 untersuchte Unternehmen gaben an, dass eine Projektabschlusskontrolle nach Beendigung der jeweiligen Projekte stattfindet.

In neun dieser Unternehmen erfolgt die Abschlussprüfung direkt nach Beendigung der Projekte, wobei in zwei von diesen Fällen nach 18 Monaten eine weitere Ab-

schlusskontrolle erfolgt, um die Wirkungskontrolle vollumfänglich überprüfen zu können.

Der Inhalt nach Projektabschlusskontrolle konzentriert sich hauptsächlich auf die Erreichung des wirtschaftlichen Erfolgs und die Erfüllung des strategischen Beitrags. Eine Überprüfung von Projektqualität und -kosten erfolgt bei 60% der Unternehmen, die eine Abschlusskontrolle durchführen. In nur neun von 22 Unternehmen erfolgen weitergehende Überprüfungen.

Die durchwegs geringe Anzahl derjenigen Unternehmen, die sich zu einer Projektnachkontrolle entschlossen haben, und der allgemein begrenzte Umfang der Inhalte dieser Projektnachkontrollen machen deutlich, dass dieser Einrichtung offensichtlich nur ein unwesentlicher Nutzen beigemessen wird.

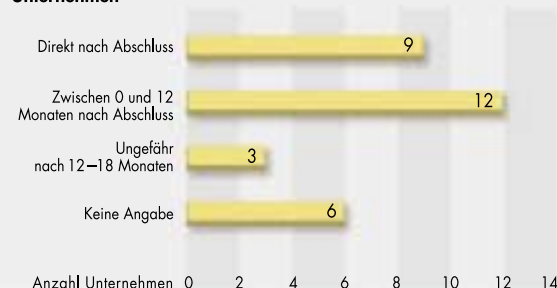
Dennoch sollte der Nutzen einer Nachkontrolle generell nicht unterschätzt werden:

Betrachtete Faktoren in der Projektnachkontrolle der 22 Unternehmen, welche eine Nachkontrolle durchführen

(Mehrfachnennungen möglich)



Zeitpunkt der Nachkontrolle der Projekte in den befragten Unternehmen



Erst die Nachkontrolle gibt Aufschluss über die Genauigkeit der beim Projektantrag getätigten Nutzenbewertung, der Arbeitsweisen der Projektleiter und -mitarbeiter, die Entwicklung der Einzel- und Gesamtrisiken der Projekte und den Sinn des durchgeführten Projekts vor dem Hintergrund seines individuellen Kosten-Nutzen-Verhältnisses. Zudem lassen sich wichtige Erkenntnisse im Hinblick auf zuvor nicht identifizierte Unwägbarkeiten, unterlassene Abhängigkeitsanalysen und Erfahrungen im Umgang mit

«Die wenigsten Firmen betreiben Projektportfolio-Management, sondern Projektportfolio-Controlling.»

Marko Radic, Credit Suisse

dem Projekt und den damit beschäftigten Institutionen gewinnen. Die Vielzahl und das Gewicht dieser Argumente vor Augen, erscheint eine Abschlusskontrolle unentbehrlich.

Das Risiko eines allfälligen Effektivitäts- und Effizienzverlusts durch eine unzureichende oder gar unterlassene Nachkontrolle ist einfach zu hoch.

Sucht man nach einer Begründung für einen Verzicht der Nachkontrolle, so trifft man auf unterschiedliche Argumente. Der Faktor Zeit sei schlichtweg zu knapp, um eine solche Betrachtung durchzuführen. Andererseits dominiert die Haltung, dass man sich aus Angst vor negativen Erkenntnissen vor der Beschäftigung mit der Vergangenheit hütet.

WISSENSMANAGEMENT IM RAHMEN DER PROJEKTNACHBEARBEITUNG

Die Hälfte der untersuchten Unternehmen haben ein Wissensmanagement institutionalisiert, elf konnten sich (noch) nicht zu diesem Schritt durchringen, gaben allerdings an, entsprechend relevante Informationen für Projektleiter, -mitarbeiter und andere bei Bedarf bereitzustellen.



Während jedes zweite Unternehmen im Rahmen seines institutionalisierten Wissensmanagements Informationen über Best Practices und Lessons learnt bereitstellt, verfügt nur jedes zweite über aufbereitete Show Cases. Diese Tatsache ist insbesondere auf den hohen Zeitaufwand für die Aufarbeitung sowie auf die Beurteilung zurückzuführen, gemäss der die meisten Projekte zu individuell ausfallen, um sie zu einem Show Case (Musterdokumentation als Handlungsvorgabe für laufende Projekte) umzuformu-

lieren. Andere in den Organisationen stellen den Nutzen, individuelle Projekte überhaupt als Show Cases zur Verfügung zu stellen, generell in Frage.

Von zwölf Unternehmen werden die gesammelten Informationen in Erfahrungsberichten zusammengefasst, in weiteren acht werden zusätzlich die gesamten Projektdokumentationen zur Verfügung gestellt. Wesentlich seltener werden freie Beiträge zum Themengebiet der Projekte oder gar weiterführende Projektdokumentationen erarbeitet, was wiederum bedeutet, dass die Auseinandersetzung mit der Vergangenheit nicht immer im optimalen Rahmen erfolgt.



Die innerhalb der Vergangenheitsanalyse gesammelten Informationen werden in der Regel den Projektleitern, dem gesamten Projektportfolio-Management und der Geschäftsleitung zur Verfügung gestellt, während die Fachabteilungen nur in Ausnahmefällen Zugang dazu erhalten, und wenn, dann nur in stark eingeschränktem Umfang. Der Nutzen, den die Informationen in den Fachabteilungen erzielen könnten, wird offensichtlich deutlich tiefer eingeschätzt als das Risiko, dass Wissen durch den Know-how-Transfer in falsche Hände geraten könnte.

Das Nutzenpotenzial der Informationen sollte dennoch nicht unterschätzt werden. Immerhin kann das Argument, dass wegen der individuellen Spezifikationen vieler Projekte allenfalls nur ein Teil der Gesamtinformationen allgemein gültigen Charakter haben, nicht gänzlich entkräftet werden. Es bedarf deshalb einer entsprechenden

Nachbearbeitung, um diese allgemein gültigen Erkenntnisse zu identifizieren und zu isolieren.

Der Nutzen von (echten) Erfahrungsberichten ist denn auch besonders hoch zu werten. Selbst wenn sich spezifische Informationen nicht immer anwenden und in Gleichklang bringen lassen, so werden Gemeinsamkeiten durch Erfahrungsberichte schnell identifiziert und kommuniziert. Wesentliche Informationen lassen sich somit schnell übergreifend verbreiten. Interessierte können sich in persönlichen Gesprächen mit Erfahrungsträgern leicht zusätzliche Informationen beschaffen.

CHANGE MANAGEMENT

Change Management als Teilprozess von PPM hat drei grundsätzliche Zielrichtungen:

1. Das Change Management fokussiert auf die Unterstützung der Einführung und des Betriebs von PPM in den Unternehmen ab.
2. Das Change Management richtet sich an Mitarbeiter des PPMs oder von PPM-Projekten und soll ihre reibungslose und gewinnbringende Integration im Projekt- und Projektportfolio-Alltag sicherstellen.
3. Change Management fungiert als das Eskalations-Management für Projekte und das PPM.

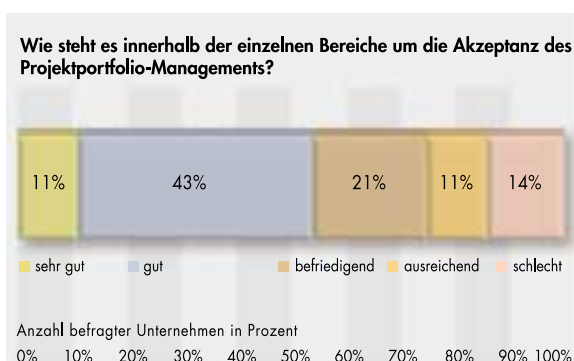
CHANGE MANAGEMENT ALS EINFÜHRUNGSUNTERSTÜTZUNG

Teilfunktionen des Change-Management-Prozesses werden von den untersuchten Unternehmen tatsächlich häufig erfüllt, wobei diese Teilfunktionen nicht immer ausdrücklich als Change Management tituliert werden.

Im Rahmen der Initialphase der PPM-Funktion haben Unternehmen indessen nur in den seltensten Fällen auf die Hilfe eines aktiven Change Managements zurückgegriffen. Entsprechend hoch fielen dann auch die Widerstände bei der Einführung und beim Betrieb von PPM aus.

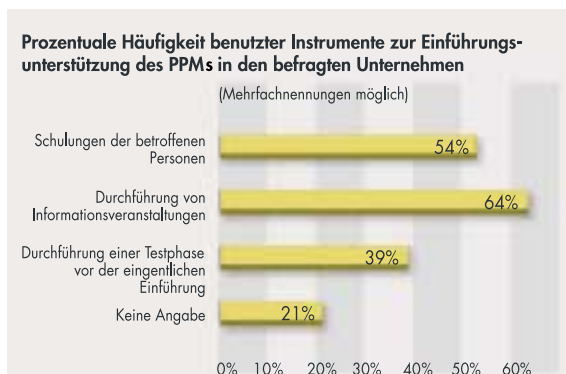
In nur drei der 28 Unternehmen kommen die PPM-Verantwortlichen zum Schluss, dass die Vorteile von PPM auf allen Ebenen erkannt und akzeptiert wurden bzw. werden.

Bewerten weitere zwölf Unternehmen den erkannten und akzeptierten Nutzen als gut, wird dieser in den restlichen Unternehmen nur mit durchschnittlich bis schlecht bewertet.



Zum Verständnis der Bewertung des erkannten und akzeptierten Nutzens sei darauf hingewiesen, dass alle Befragten aus der Innensicht heraus argumentiert haben, was die Objektivität ihrer Antwort einschränkt.

18 Informationsveranstaltungen wurden im Rahmen des Change Managements zur Unterstützung der PPM-Einführung organisiert. Fünfzehn der 28 Unternehmen stellten Schulungsmassnahmen für die betroffenen Mitarbeiter ins Zentrum ihrer Massnahmen. In elf Fällen wurde vor der Einführung eine Pilotphase eingebaut, in der das PPM mit einem (meist) reduzierten Funktionsumfang getestet und angepasst werden konnte.



Die Antworten der Befragten zeigen deutlich, dass die Möglichkeiten des Change Managements gerade bei Integrationsunterstützung während der PPM-Einführungsphase nur allzu zögerlich wahrgenommen wurden. Fehlende Akzeptanz der eingeführten Massnahmen und Regelungen waren die typische Folge.

Auf die Frage, warum Unternehmen die Möglichkeiten des Change Managements während der Einführung von PPM nicht wahrgenommen haben, wurden häufig ähnliche Argumente genannt.

Einerseits war der PPM-Verantwortliche mit der Einführung von PPM derart beschäftigt, dass er kaum noch Kapazitäten für die Durchführung von Change-Management-Aktivitäten freistellen konnte. Der Fokus lag auf der reibungslosen Einführung der PPM-Funktionen.

Zudem waren verschiedene PPM-Verantwortliche überhaupt nicht in der Lage, während der Einführung auf

Change Management zurückzugreifen, weil es ihnen an jeglichen Erfahrungen fehlte und sie nicht wussten, was sie hätten tun können, um die Einführung des PPMs damit zu unterstützen.

DAS POTENZIAL VON CHANGE MANAGEMENT

- Bei der Einführung neuer Aufgaben in Unternehmen kann der Nutzen von Change Management nicht genug betont werden.
- Werden in einem Unternehmen neue Funktionen oder Strukturen eingeführt, so sollte das Management vorbereitet sein, Widerständen und Skepsis schon in der Einführungsphase zu begegnen. Ansonst können diese rasch so gross werden, dass sie der Akzeptanz der neu eingeführten Aufgabenstellung schaden.
- Wird die Einführung neuer Prozesse nicht mittels Change Management unterstützt, kann das Nutzenpotenzial der neuen Aufgaben nur unter erschwerten Bedingungen vollständig realisiert werden. Die Einführungskosten werden zudem höher ausfallen als nötig.
- Bei der Rekrutierung von Change Managern ist darauf zu achten, dass die Verantwortung für die PPM-Einführung und die Verantwortung für das Change Management nicht in einer Hand liegen. Eine organisatorische Trennung von PPM- und Change-Management-Verantwortlichen kann dabei hilfreich sein und die Neutralität des Change Managers bei Konflikten im Unternehmen steigern.

CHANGE MANAGEMENT IM HINBLICK AUF DIE MIT PPM BEFASSTEN MITARBEITER

Um die Akzeptanz von PPM- und Projektarbeit im Unternehmen zu verbessern, sollte das PPM-unterstützende Change Management den Sinn und Nutzen einer Projektarbeit gegenüber allen potenziell betroffenen Mitarbeitern besonders betonen.

Dabei fokussiert dann das Change Management auf die Interaktion zwischen den Aufgaben im Rahmen der Projektarbeit und der alltäglichen Aufgabenstellungen: So wird der persönliche Interessenkonflikt der Akteure zwischen alltäglichen Aufgaben und den Projektaufgaben angesprochen und verringert.

Denn allzu häufig wird die Leistung eines Projektmitarbeiters nur auf Grund seiner Tagesarbeit beurteilt, wäh-

rend eine Beurteilung der Projektarbeit keinen Einfluss auf die Beurteilung und damit auf seine Entwicklung hat.

Dank Change Management werden in 19 der untersuchten Unternehmen die Zielsetzungen der Projektaufgaben tatsächlich in den individuellen Zielvereinbarungen der jeweiligen Mitarbeiter berücksichtigt.

Jedes zweite untersuchte Unternehmen stimmt den Einsatz seiner Mitarbeiter bei Projekt- und alltäglichen Aufgaben im Rahmen des Change Managements ab. Zusätzlich werden in elf der untersuchten Unternehmen die Leistungsbeurteilungen der Projektvorgesetzten in die allgemeinen Leistungsbeurteilungen der jeweiligen Mitarbeiter einbezogen.

Lediglich in sechs Unternehmen findet die Bereitstellung von Mitarbeitern für Projektarbeit Eingang in die Zielvereinbarung der Vorgesetzten.

In der Mehrheit der Unternehmen wird Projektarbeit für die persönliche Karriere anerkannt und berücksichtigt, wobei die Laufbahn in jedem zweiten Unternehmen sogar ausschliesslich im Rahmen von Projekten gestaltet werden kann. In vier von 28 Unternehmen findet die Projektarbeit auch Eingang in die Gehaltsbemessung.

Zusammengefasst ergab die Studie für die Wahrnehmung (Perception) von Projektarbeit folgenden Sachverhalt:

- Als «weiche» Komponente spielt Change Management bei der Integration der Projekte in die alltäglichen Aufgaben der Mitarbeiter eine unzureichende Rolle.
- Zwar bieten Unternehmen ihren Mitarbeitern Incentives für Projektarbeit, im Grossen und Ganzen können sich diese aber noch zu selten aus eigenen Stücken für die Mitarbeit an Projekten melden.
- Linienverantwortliche halten ihre Ressourcen vielmehr zurück und halten ihre Mitarbeiter an, ihre Hauptinteressen auf die alltäglichen Aufgaben zu legen. Als Hauptgrund wird der nur vage Einfluss der Projektarbeit auf die Leistungsbeurteilung und -vergütung der Mitarbeiter sowie der Vorgesetzten selbst genannt.

Damit wird das Problem der Bevorzugung der alltäglichen Aufgaben gegenüber der Projektarbeit nicht beho-

*«PPM is a needed tool to realize the company's objectives.
It adds value to the company's management.»*

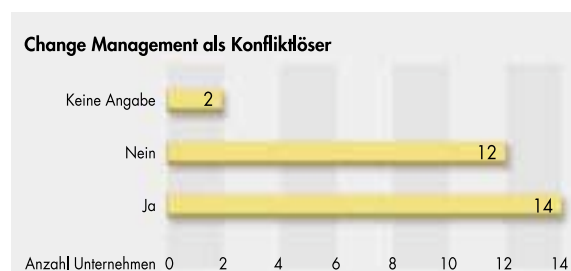
Roberto Nores, Holcim

ben, sondern zementiert. Die Projektmitarbeiter «vergraben» sich in ihren alltäglichen Aufgaben und zeigen kaum Interesse, zusätzlich Projekte durch ihre Mitarbeit zu unterstützen.

Sind Mitarbeiter mit ihrer Alltagsarbeit unzufrieden, könnte man ihr Engagement für das Unternehmen durch die Mitarbeit an Projekten steigern und besser nutzen. Dies setzt aber voraus, dass sie sich freiwillig für Projekte zur Verfügung stellen können und dass ihre Vorgesetzten ein Interesse daran hätten. Diese Voraussetzungen können mit Hilfe eines unterstützenden Change Management geschaffen werden.

CHANGE MANAGEMENT ALS EskalATIONS-MANAGEMENT FÜR PROJEKTE UND DAS PPM

Nur in etwa der Hälfte der untersuchten Unternehmen kommt Change Management zur Lösung von Konflikten zwischen Projekten, dem PPM und der Linienorganisation zum Einsatz.



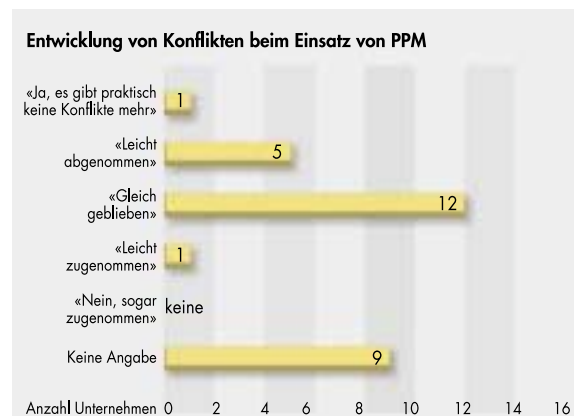
Konflikte werden vielmehr über die Mitglieder der Entscheidungsgremien des PPMs im Unternehmen eskaliert. Eine offene Schlichtungsinstanz existiert dementsprechend nicht.

Ein vorgegebener Eskalationsprozess wird nur selten beschritten. Vielmehr wird ad hoc bestimmt, wie im jeweiligen Fall vorzugehen ist. Häufig wird – wie beschrieben – das Entscheidungsgremium angerufen, obwohl Themen solcher Art schon im Vorfeld aufgefangen und gelöst werden könnten.

Der Nachteil dieser Vorgehensweise ist, dass bei den Akteuren – situationsbedingt – unterschiedliche Reaktionen initiiert werden. Ein weiterer Nachteil beruht auch darauf, dass das Verständnis und damit die Akzeptanz von

Entscheidungen auf Grund dieser unterschiedlichen Verhaltensweisen leidet. Damit steht PPM bei seiner Implementierung erneut vor grossen Problemen.

Die nachstehende Grafik untermauert diese Problematik. Trotz PPM sind die Konflikte im Unternehmen häufig unverändert, das Nutzenpotenzial bleibt damit unerreich.



TOOL-UNTERSTÜTZUNG

Der Einsatz von Software-Werkzeugen (Tools) zur Unterstützung des PPMs zeigt ein breit gefächertes Bild. Auf der einen Seite sind Unternehmen auszumachen, welche ihre Aktivitäten im Rahmen von PPM über das ganze Spektrum mit Tools unterstützen. Auf der anderen Seite stehen diejenigen, die keinen echten Support durch Tools implementiert haben. Zwischen diesen Extrempositionen kommen sowohl dedizierte Werkzeuge für bestimmte Bereiche des PPM-Prozesses zum Einsatz als auch Eigenlösungen für besondere unternehmensspezifische Ausprägungen des PPMs.

UNTERSTÜTZUNG DER PPM-PROZESSE DURCH WERKZEUGE

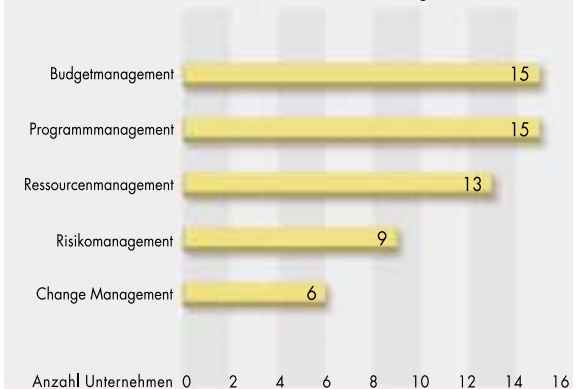
In fünfzehn Unternehmen wird der Budgetierungsprozess zumindest teilweise durch Software unterstützt, gleich viele Unternehmen nutzen Software für das Programmmanagement. Dreizehn Unternehmen setzen im Rahmen ihres Ressourcenmanagements auf die Unterstützung durch Tools, beim Risikomanagementprozess sind dies noch acht, während in lediglich jedem sechsten Unternehmen Software für Change Management zum Einsatz kommt.

Die Verteilung der Software-Werkzeuge auf die jeweiligen Prozesse entspricht damit dem von den Unternehmen angegebenen Fokus auf die fünf PPM-Bereiche. Ob der Fokus der Unternehmen bestimmend für den Tool-Einsatz ist oder ob es die Fähigkeiten der Tools sind, die sich hier widerspiegeln, konnte im Rahmen der Studie nicht geklärt werden.

Insgesamt wurde die Erkenntnis gewonnen, dass der Tool-Einsatz nicht alle wesentlichen Teilaufgaben innerhalb der einzelnen PPM-Prozesse abdecken kann. Allerdings lassen sich immer dann sinnvolle Einsatzbereiche für Tools finden, wenn im Rahmen der Prozesse eine manuelle Dateneingabe, eine -aggregation oder ein -reporting notwendig werden.

Wenn es darum geht, Informationen qualitativ zu interpretieren oder zu bewerten (bspw. bei der Risikoaggregation), kommen solche Tools an die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit. Ihr Einsatz ist dann nur noch für Einzelaspekte sinnvoll oder verursacht mehr Arbeit, als er der Steuerung von Projektportfolios nutzt.

Durch PPM-Tools unterstützte Prozesse in den befragten Unternehmen



IM EINSATZ BEFINDLICHE TOOLS

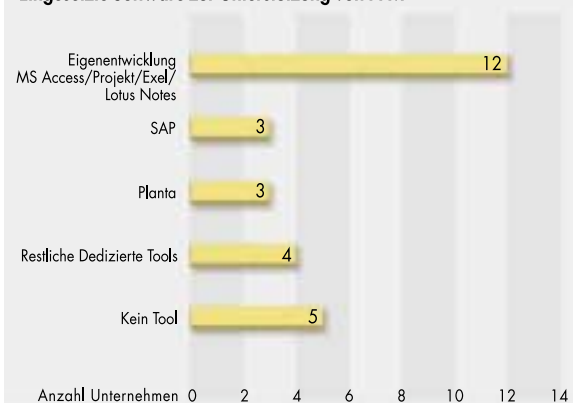
Bezüglich der eingesetzten Tools ergab die Studie folgende Resultate:

Sechs der befragten Unternehmen verwenden Excel zur Unterstützung ihrer Prozesse. Die Gruppe, die Eigenentwicklungen auf Basis von MS Excel, MS Access, MS Project oder Lotus Notes nutzt, besteht aus zwölf Unternehmen. Elf Unternehmen greifen auf Projektportfolio-Management spezialisiertes Werkzeug zurück, unter anderem je drei auf Planta- sowie SAP-Installationen.

Die restlichen fünf Unternehmen gaben an, kein Tool für die Unterstützung von PPM einzusetzen.

Die hohe Verbreitung und Bedeutung der Standardsoftware Excel lässt sich dadurch erklären, dass damit mit

Eingesetzte Software zur Unterstützung von PPM



relativ geringem Aufwand ein Grossteil der notwendigen Funktionalität abgedeckt werden kann.

Viele Mitarbeiter sind mit Excel seit langem vertraut, was den Einsatz zudem wesentlich einfacher, rascher und kostengünstiger macht als die Verwendung komplexer und teurer Tools.

ZUFRIEDENHEIT MIT DEM WERKZEUG

Die eingesetzten Tools entsprechen weitgehend den Erwartungen des Managements. 45% der Unternehmen gaben denn auch an, mit ihrem Werkzeug zufrieden zu sein, rund 10%, dass das Tool überdimensioniert sei, während rund 20% monierten, ihr Werkzeug wäre unterdimensioniert. Ein Unternehmen differenzierte sein Urteil und fand, dass das eingesetzte Werkzeug in Teilbereichen unter-, in anderen jedoch überdimensioniert sei.



Zusätzliche Informationen bezogen sich auf die künftige Entwicklung der Tools. So äusserten sich einige Unternehmensvertreter in den Interviews dahingehend, dass die Werkzeuge momentan zwar noch ausreichen, dass sich dieser Zustand aber gegen Ende des Jahres ändern werde und man davon ausgehen könne, dass die Werkzeuge dann den Anforderungen nicht mehr genügen werden.

Es spricht also viel für eine durchgängige – sinnvolle – Unterstützung der PPM-Prozesse durch geeignete Instrumente, zumal sie die integrale Behandlung von PPM verstärken. Doch aufgepasst! Tool- und Medienbrüche können dabei kontraproduktiv werden. Deshalb wird erwartet, dass sich die Verteilung der Werkzeuge langfristig in Richtung spezialisierter Produkte verändern und der dominante Anteil von Excel etc. zurückgehen wird. Dafür

spricht die Erkenntnis, dass die Ansprüche an die Unterstützung durch die Tools mit zunehmendem Komplexitätsgrad der Prozesse steigen wird.

Die steigende Komplexität bedeutet auch grösseren Wartungsaufwand. Gerade bei einer Excel-Lösung wird dieser schnell so hoch, dass sich der Einsatz eines dedizierten Werkzeuges lohnt.

Einen Aspekt darf man bei diesem Szenario nicht aus den Augen verlieren, nämlich die durch den Tool-Einsatz entstehenden expliziten (bspw. Softwarekauf und -wartung, Implementierungsaufwand) und nicht expliziten Kosten (bspw. Lernzeiten aller Beteiligten, Fehlzeiten durch falsche Bedienung). Denn diese können – wie in typischen TCO-Analysen (Total Cost of Ownership) aufgedeckt wurde – immense Ausmasse annehmen.

Je nach Komplexität der Tools und des Unterstützungsgrads innerhalb der PPM-Prozesse können die Kosten mit Leichtigkeit das Fünf- bis Zehnfache des ursprünglich geplanten Aufwands für den Einsatz der PPM-Tools annehmen, wodurch insbesondere das Kosten-Nutzen-Verhältnis absurde Ausmasse annehmen kann.

In diesem Fall sollte sich das Projektportfolio-Management eingestehen, dass es seine eigene Budgetierfähigkeit wohl kritisch hinterleuchten und zielorientiert ausbauen muss.

SCHLUSSBETRACHTUNG

Die Analyse der Aufbauorganisation von PPM und damit verbundener Prozesse, insbesondere Budgetmanagement, Ressourcenmanagement, Risikomanagement, Programmmanagement und Change Management, auf der einen sowie der Einsatz von Software-Tools zur Unterstützung von PPM waren das Ziel der vorliegenden Arbeit.

Dabei wurde die PPM-Realität in 28 Unternehmen beschrieben und wurden Rückschlüsse hinsichtlich Anforderungen und Erfolgsfaktoren während der Einführung und im Betrieb von PPM formuliert.

Es flossen auch Meinungsäusserungen und Urteile der PPM-Manager in den bewertenden Teil der Analyse mit ein.

Für einen Überblick der gewonnenen Erkenntnisse sei an dieser Stelle auf das Kapitel «Management Summary» verwiesen.

Abschliessend lässt sich jedoch Folgendes feststellen:

PPM steckt – wie beschrieben – noch in den Kinderschuhen. Das Nutzenpotenzial, das in all seinen Prozessen steckt, vermochte es erst im Ansatz auszuschöpfen. Dies ist allerdings nicht nur auf das noch junge Alter des PPMs zurückzuführen.

Denn eine rasche und gleichzeitig umfassende Einführung von PPM ist kaum möglich, da eine entsprechende Musterlösung in der praxisorientierten Betriebswirtschaft noch nicht über erste Ansätze hinausgekommen ist.

Zudem ist der Individualisierung der PPM-Prozesse grosses Gewicht beizumessen, schliesslich muss PPM die Aufbauorganisation, deren Prozesse, aber auch die unternehmensinterne Politik und die jeweiligen Machtverhältnisse gebührend berücksichtigen.

Innerhalb des PPMs werden auch Verantwortungsbereiche und Aufgabenstellungen bereichsübergreifend neu formuliert. Dabei ist fast immer mit hohem Widerstand zu rechnen, so dass sich das PPM schnell «in der Mangel» unternehmenspolitischer Gegebenheiten und Machtstrukturen wiederfinden kann.

Der Weg der Implementierung ist dann hart und steinig.

Dennoch: Die ausschlaggebenden Erfolgskriterien für eine rasche und erfolgreiche Einführung konnten in der vorliegenden Untersuchung hinreichend analysiert und hervorgehoben werden. An dieser Stelle sollen noch einmal die wichtigsten beschrieben werden:

- An erster Stelle steht unangefochten die uneingeschränkte Bindung – das Commitment – aller Beteiligten an die zu implementierenden PPM-Prozesse. Nur durch strikte Zustimmung und die Einhaltung der gesetzten Aufgaben und Pflichten durch alle Instanzen kann sich der potenzielle Nutzen von PPM im Unternehmen voll entfalten.
- Die Nominierung eines PPM-Verantwortlichen, der anschliessend seitens der Geschäftsführung/des Vorstands bei der Umsetzung allein gelassen wird, reicht dazu nicht aus. Die obersten Entscheidungsgremien müssen den Verantwortlichen mit der Umsetzung des PPMs und den jeweiligen Aufgaben und Pflichten vielmehr eindeutig beauftragen und unterstützen. Verstossen dennoch einige Mitglieder dieser Gremien gegen die selbst auferlegten Regeln, wird das PPM rasch in seiner Aufgabenstellung untergraben. Damit ist das PPM zum Scheitern verurteilt.

Wie beschrieben, ist jede Einführung von neuen Aufgaben, Regeln und Verantwortungen in Unternehmen mit mehr oder weniger grossen Schwierigkeiten behaftet. Häufig geschehen Fehler, die von Betroffenen nur allzu gerne aufgegriffen werden, um damit Neuregelungen zu diffamieren und zu torpedieren, sollte ihnen dies zum Vorteil gereichen.

Dieses zu vermeiden, dabei kann ein effektives Change Management helfen. Mehr noch: Ein gutes Change Management wird das Nutzendenken und damit die Vorteile von PPM ins Bewusstsein fördern, so dass eine allfällige Opposition gegen die Einführung und Weiterentwicklung von PPM keine Grundlage und Existenzberechtigung hat.

Mit der umfassenden Implementierung kann sich der bereits beschriebene Nutzen von PPM anschliessend voll entfalten, so dass der Nutzen des PPMs im Endausbau die Kosten für seine Implementierung um ein Vielfaches übertrifft.

LISTE DER STUDIENTEILNEHMER

Die Autoren danken den unten stehenden Unternehmen für ihre Mitarbeit und Unterstützung beim Erstellen der Studie.

Bank

Bank von Ernst
Clariden Bank
Credit Suisse Financial Services
Bank Julius Bär
Luzerner Kantonalbank
Postfinance
UBS
Vontobel
Zürcher Kantonalbank

Versicherung

Allianz Suisse
Basler Versicherungen
Helsana
Helvetia Patria
Die Mobiliar
National Versicherung
Swiss Re
Winterthur Leben
Zürich Financial Services

Chemie

Ciba SC
Lonza
Novartis

Telco

Bluewin
Cablecom

Industrie

ABB Schweiz
Hilti
Holcim

Lebensmittel

Mars

Energie

Axpo

PROJEKTPORTFOLIO-MANAGEMENT

Trotz vieler Bemühungen ist die operative Abwicklung von Projekten einer der ineffizientesten Aufgabenbereiche in Unternehmen. Die Folge sind ausgesprochen hohe Projektkosten mit verhältnismässig niedrigem Projektnutzen. Trotzdem haben Unternehmen bis heute noch zu wenig gegen diese Problematik unternommen.

Doch wie kann ein Projekterfolg sichergestellt werden?

Wie lässt sich die Durchführung von Projekten standardisieren?

Wer verteilt, steuert und kontrolliert Budgetmittel?

Wie können Ressourcenbedarfe der Projekte koordiniert werden?

Wie lassen sich Projekte in ihrem Verlauf steuern und kontrollieren?

Wie werden unterschiedliche Projekte aufeinander abstimmbar?

Wie wird eine zentrale Steuerungsinstanz organisatorisch eingebettet?

Welche Funktion und Position nimmt die zentrale Steuerungsinstanz gegenüber den Projektverantwortlichen ein?

Wie kann Projektmanagement-Know-how gesammelt und vermittelt werden?

Was kann bei auftretenden Problemen im Projektverlauf getan werden?

Diese und viele Fragen mehr stellen sich auf der Suche nach einer Problemlösung. Die Antwort auf die Fragen ist ein gezieltes und effektives Management von Projekten im Portfolio: Das Projektportfolio-Management (PPM). Ein Buzz-Word? Zweifelsohne nein!

Solution Providers hat in Zusammenarbeit mit dem Institut für Informatik der Universität Zürich eine Befragung von 28 Unternehmen durchgeführt, um den Stand und die Form der Einführung von PPM, die gewonnenen Erfahrungen und erlebten Problemstellungen näher zu untersuchen. Darauf aufbauend konnten wesentliche Erkenntnisse gewonnen werden, so dass sich grundsätzliche Empfehlungen für die Einrichtung eines PPMs in Unternehmen formulieren liessen. Die vorliegende Studie aggregiert nicht nur die Befragungsergebnisse, sondern hinterfragt und analysiert diese. Die Studie bietet dem Leser dabei eine umfassende Grundlage bei der Einführung oder Optimierung eines bestehenden Projektportfolio-Managements.